

HUMAK^H

Työelämän muutostrendit 2025



Koostanut Anu Suoranta

Koostanut Anu Suoranta

Työelämän muutostrendit 2025

ISBN 978-952-456-484-7

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja, 199
©Tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu 2026.

Taitto: Emma-Karoliina Reponen

Sisällys

Anu Suoranta	
Esipuhe: Työyhteisöt liikkeessä	4
I Osalliseksi työyhteisöön	5
Joonas Klimoff, Julia Stenberg & Anne Vannesluoma	
Maahanmuuttajat rekrytointiprosessin myllerryksessä	6
Yasmina Cimili, Sonja Hietikko, Kerttu Häkkinen, Saija Kolulahti & Juha-Pekka Koskinen	
”Kiitos, mutta ei kiitos” – Työnhakuvelvoitteen inhimilliset kasvot	15
Jutta Kotamäki, Aino Mansikkamäki & Oona Viljakainen	
Työn merkityksen ja osallisuuden muutos sodanjälkeisestä Suomesta nykypäivään	29
II Työyhteisössä kompastumisia, kuormitusta ja pirstaleisuutta	37
Taru Aalto, Marika Jokiranta, Satu Juvonen & Aina Vihervaara	
Itseohjautuvuuden kompastuskivet	38
Pinja Hiljanen, Ilona Kiiveri, Lotta Simula & Susanna Valo	
Monipaikkaisen hybriditoimistotyön jatkuvan uudistumistarpeen aiheuttama kuormitus	48
Anni Oravainen, Laura Paltemaa, Mira-Maarit Poola, Aini Ratia & Carita Stranius	
Pirstaleinen työpäivä osana asiantuntijan arkea	59
II Työyhteisössä kompastumisia, kuormitusta ja pirstaleisuutta	69
Jessica Kiviharju & Katarina Lensu	
Psykologisen turvallisuuden hyödyt työyhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen	70
Jaana Ellilä-Oluwole, Vilma Heikkinen & Satu Kärki	
Kestävä työelämä alkaa hyvinvoivasta työntekijästä	78

Esipuhe:

Työyhteisöt liikkeessä

Anu Suoranta

Työelämä liikkuu, siinä liikutaan ja sen liikkeeseen voi vaikuttaa. Työelämän virtaukset, trendit muovaavat työn tekemisen tapoja, työyhteisöjen rakenteita ja käsitystämme osallisuudesta, merkityksestä ja hyvinvoinnista. Humanistisen ammattikorkeakoulun Muuttuva työelämä opintojakson vuosittain tehtävä Työn muutostrendit 2025 -teos on kooste tulevien työyhteisön kehittäjien näkemyksiä siitä, millaisia ilmiöitä tämän päivän työelämässä on tunnistettava – ja miten niihin voidaan vastata rakentavasti.

Teoksen kirjoittajat tarkastelevat työelämää sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. He tunnistavat rekrytointiin, työnhakuun ja osallisuuteen liittyviä jännitteitä sekä pohtivat työn merkityksen historiallista muutosta sodanjälkeisestä Suomesta nykypäivään. Toisessa osiossa katse kääntyy työyhteisöjen arkeen: itseohjautuvuuden haasteisiin, hybridityön kuormittavuuteen ja asiantuntijatyön pirstaleisuuteen. Kolmannessa osiossa huomio kohdistuu tulevaisuuteen – siihen, miten rakennamme psykologisesti turvallisia, kestäviä ja hyvinvointia tukevia työyhteisöjä.

Artikkelit osoittavat, että työelämän kehittäminen edellyttää herkkyyttä tunnistaa muutoksen, mutta myös jatkuvuuden merkit. Työyhteisön kehittäminen on rakenteiden uudistamista, mutta myös luottamuksen, osallisuuden ja merkityksellisuuden tietoista vahvistamista.

Työelämän muutos trendit 2025 kutsuu lukijan tarkastelemaan työelämää – oppimaan, kyseenalaistamaan ja oivaltamaan. Samalla teos tekee näkyväksi sen asiantuntijuuden, jota työyhteisön kehittäjiksi opiskelevat jo rakentavat: analyttistä, inhimillistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa.

**I Osalliseksi
työyhteisöön**

Maahanmuuttajat rekrytointiprosessin myllerryksessä

Joonas Klimoff, Julia Stenberg & Anne Vannesluoma

Johdanto

Suomalainen työelämä elää tällä hetkellä vahvaa muutoksen aikaa. Työvoimapula ja väestön ikääntyminen ovat lisänneet keskustelua maahanmuuttajista ratkaisuna osaajapulaan. Samalla rekrytointiprosessit ovat joutuneet uudelleen myllerrykseen, jossa digitalisaatio, monimuotoisuuden vahvistaminen ja anonyymi rekrytointi haastavat perinteisiä käytäntöjä. Vaikka Suomi näyttää ulospäin tasa-arvoisena ja yhdenvertaisena yhteiskuntana, moni maahanmuuttajataustainen työnhakija kohtaa edelleen näkymättömiä esteitä työnhaussa. Kyseiset esteet eivät liity osaamiseen vaan rakenteisiin ja asenteisiin.

Tutkimusten mukaan maahanmuuttajat työllistyvät Suomessa usein aloille, joilla on suurin työvoimapula, vaikka heidän koulutuksensa ja kokemuksensa mahdollistaisivat työskentelyn vaativammissakin tehtävissä. (Mankki & Sippola, 2015, s. 204.) Tämä kapeakatseisuus ei edistä maahanmuuttajien osaamisen hyödyntämistä, vaan ylläpitää työmarkkinoiden eriytymistä ja heikentää heidän mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Rekrytointikäytännöissä voi edelleen näkyä syrjiviä piirteitä, kuten epärealistisia kielitaitovaatimuksia, ennakkoluuloja ”maahanmuuttajatöistä” tai taipumusta palkata työntekijöitä, jotka muistuttavat jo olemassa olevaa henkilöstöä.

Syrjintä ei välttämättä näyttäydy avoimesti, vaan se voi ilmetä hienovaraisina valintoina, esimerkiksi kenet kutsutaan haastatteluun, kenelle annetaan mahdollisuus näyttää osaamisensa ja kenen hakemus jää huomioimatta. Tällainen toistuva torjunta heikentää paitsi yksilön itsetuntoa myös uskoa siihen, että suomalaiset työmarkkinat tarjoavat yhtäläiset mahdollisuudet kaikille.

Tässä artikkelissa tarkastelemme maahanmuuttajia rekrytointiprosessin myllerryksessä eli tilanteessa, jossa työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja rekrytointikäytännöt etsivät suuntaansa. Artikkelin tavoitteena on ymmärtää, miten maahanmuuttajien asema näkyy rekrytoinnin eri vaiheissa. Millaisia esteitä ja mahdollisuuksia he kohtaavat sekä miten työyhteisöt sekä työnantajat voivat edistää yhdenvertaisempaa ja inhimillisempää rekrytointikulttuuria.

Lisäksi pohditaan, millaisia konkreettisia keinoja, kuten anonyymi rekrytointi, kielitietoinen viestintä ja monimuotoisuusstrategiat, voidaan hyödyntää syrjinnän ehkäisemiseksi ja tasa-arvoisemman työelämän rakentamiseksi.

Maahanmuuttajien asema suomalaisessa työelämässä

Suomalaiset työmarkkinat saattavat näyttäytyä ulospäin tasa-arvoisina ja yhdenvertaisina, mutta todellisuus monen maahanmuuttajataustaisen työnhakijan kohdalla voi olla toisenlainen. Sukupuoli, ikä, etninen tausta ja kansallisuus – sekä näiden yhteisvaikutus – vaikuttavat siihen, millaisessa asemassa maahanmuuttajat ovat työmarkkinoilla eri elämäntilanteissa. (Mankki & Sippola, 2015, s. 205.)

Maahanmuuttajataustaisia on katsottu olevan pelastus työvoimapulan täyttämiseen yhteiskunnallisessa keskustelussa. Väestörakenteen muutos ja tiettyjen alojen työvoimapula ovat lisänneet heidän osuuttaan erityisesti suuremmissa kaupungeissa. Juuri tämä saattaa aiheuttaa kapeakatseisuutta maahanmuuttajien työllistymiselle, jos heidät lähtökohtaisesti työllistetään aloille, joissa on suurin pula työvoimasta. (Haapakorpi ym., 2025, s. 8–9.)

Tutkimukset osoittavat, että maahanmuuttajat jäävät usein matalapalkka-aloille, vaikka heillä olisi koulutusta ja osaamista vaativampiinkin tehtäviin. Tämä ei selity pelkästään puutteellisella kielitaidolla, vaan myös työmarkkinoiden jäykkyydestä ja tiettyjen ihmisryhmien stigmatisoinnista, eli leimaamisesta niin sanottuihin ”maahanmuuttajatoihin”. (Mankki & Sippola, 2015, s. 204.) Näin saat- taan syntyä ikävä noidankehä, jossa osaava työntekijä jää loukkuun epävarmoihin ja huonosti palkattuihin tehtäviin ilman todellisia etenemismahdollisuuksia.

Maahanmuuttajien työvoiman kapeakatseinen hyödyntäminen on omiaan tuot- tamaan työmarkkinoille segregatiota. Työnantajat voivat suosia tiettyjä etnisiä ryhmiä, olettaen heidän sitoutuvan työhön kantaväestöä vahvemmin ja sopeutu- van haastavampiin ehtoihin. Segregation myötä ylläpidetään matalaa palkkata- soa, haastavia työn ehtoja ja matalan statuksen ammattialoja ja osa-aikaisuut- ta. (Haapakorpi ym., 2025, s. 9.)

Maahanmuuttajien kokemuksista käy ilmi, että heidän mahdollisuutensa jatko- kouluttautua tai edetä urallaan ovat usein rajalliset. Työmarkkinoiden jäykät ra- kenteet luovat tilanteen, jossa tietyille aloille haetaan tietynlaisia maahanmuut- tajia – ikään kuin heidän paikkansa olisi ennalta määritelty. (Mankki & Sippola, 2015, s. 204.)

Työnhakija joutuukin usein etnisen segregaation kohteeksi organisaatioiden henkilöstöstrategioiden ja rekrytointimenetelmien myötä. Rekrytointiprosessit ovat kaavamaisia ja jäykkiä, jotka ovat johtaneet jopa syrjintään. Ei-länsimaa-laiset työnhakijat saavatkin muita hakijoita vähemmän kutsuja rekrytointihaastatteluihin. Työnantajien epävarmuutta kuvastaa myös se, että on yleistä suosia samanlaisia rekryjä työhön kun organisaation nykyiset työntekijät ovat. (Haapakorpi ym., 2025, s. 9.)

Syrjintä saattaa esiintyä esimerkiksi vaatimalla rekrytointi-ilmoituksessa täydellistä kansalliskielentaitoa työtehtävän luonteesta riippumatta. Maahanmuuttajataustaiset naiset puhuvat miehiä useammin suomen kieltä, joka ilmentyy naisten sijoittumisessa asiakaspalveluammatteihin, kun taas miehet sijoittuvat tekniikan, rakentamisen ja kuljetusalan tehtäviin. Sukupuolen mukainen segregatio kytkeytyy osaltaan siis kielitaitoon ja kielitaitovaatimuksiin. (Haapakorpi ym., 2025, s. 10.)

Eräässä tapauksessa korkeasti koulutettu ja sujuvasti suomea puhuva ulkomaa-laistaustainen henkilö kohtasi toistuvia vaikeuksia työnhaussa ja asunnon saamisessa pelkästään sukunimensä vuoksi. Asuntohakemuksia jouduttiin lopulta lähettämään suomalaisen puolison sukunimellä, jotta mahdollisuudet vuokra-asunnon saamiseen olisivat paremmat. Tapaus kuvastaa, kuinka syrjintä ei aina ole näkyvää tai suoraa, vaan se voi ilmetä hienovaraisena mutta jatkuvana torjuntana. Kun hakemuksiin vastataan toistuvasti hiljaisuudella tai hylkäyksen perustelut jäävät epämääräisiksi, syntyy vähitellen tunne siitä, ettei oma osaaminen tai identiteetti riitä. Tällainen vaikeasti osoitettavissa oleva syrjintä voi ajan myötä heikentää yksilön minäkuva ja luottamusta siihen, että yhteiskunta tarjoaa kaikille aidosti yhtäläiset mahdollisuudet.

Työmarkkinoilla näkyy usein kyvyttömyys tarjota erityisesti nuorille maahanmuuttajille heidän koulutustaan vastaavia työtehtäviä. Tämä ilmenee haastatte- luissa erityisesti EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien miesten sekä nuorten EU-kansalaisten naisten kohdalla. Rekrytointikäytännöissä korostuvat usein rakenteelliset tekijät, kuten kansalaisuus, etnisyys ja ihonväri, jotka voivat ohjata sitä, millaisiin tehtäviin työntekijöitä palkataan. Tämä rekrytoinnin valikoivuus voi luoda umpikujia urakehitykselle ja vaikeuttaa etenemistä koulutusta tai osaamista vastaaviin tehtäviin. (Mankki & Sippola, 2015, s. 205.)

Työelämän rakenteet ja sitkeät ennakkoluulot saattavat ohjata maahanmuuttajan urapolkua jo ennen kuin se kunnolla alkaa. Työvalmennusta työkseen tekevät pitävät rekrytoinnin kriteerejä ja käytäntöjä ennakkoluuloisina ja ymmärtämättöminä maahanmuuttajataustaisen lähtökohdille. He tunnistavat, että työnha- kua edistävä osaaminen karttuu suurimmaksi osakseen suomalaisessa yhteiskunnassa elämisen ja työskentelyn kautta. Tähän liittyen yhtenä haasteena

maahanmuuttajataustaisilla työnhakijoilla on verkostojen puuttuminen kanta-väestöön verrattuna. Suomessa syntyneet aloittavat verkostojen luomisen jo koulussa, kun taas maahanmuuttajien tulee aloittaa verkostojen luominen työ-elämään niin ikään alusta. (Haapakorpi ym. 2025 s. 14.) Moni voi myös joutua todistamaan osaamisensa yhä uudelleen, samalla kun kantasuomalainen hakija etenee prosessissa maahanmuuttajataustaista vaivattomammin. Vaikka Suomi pitää itseään verrattain tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena yhteiskuntana, yhdenvertaisuus ei toteudu pelkästään hyvällä tahdolla ja kauniilla yhdenvertaisilla sanoilla. Siihen tarvitaan kykyä tunnistaa rakenteellinen rasismi ja syrjintä, jotka elävät arjessa kuten esimerkiksi kenen hakemus hylätään rekrytoinnissa ei-suomalaisen nimen perusteella ensimmäisenä.

Kieleen liittyvää segregaatiota voidaan ehkäistä lieventämällä kielitaitovaatimuksia työtehtävien mukaisiksi. Joustavuutta on ravintola-alalla, mutta kaupanalalla kehitys tähän suuntaan on ollut hitaampaa. Kuljetusalalla linja-auton osatutkintoon vaaditaan suomen kielen peruskielitaitotasoa B1.1. Myös organisaatioiden monimuotoisuusstrategioilla voidaan helpottaa maahanmuuttajien integroitumista työelämään. Voidaan hyödyntää esimerkiksi anonyymiä rekrytointia. (Haapakorpi ym., 2025, s. 10.) Työhaastatteluun pitäisi kutsua ihminen osaamisensa perusteella, ei pelkän sukunimen. Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus tulla arvioiduksi sen perusteella, mitä hän osaa, ei sen perusteella, miltä hänen taustansa näyttää tai kuulostaa.

Maahanmuuttajien rekrytoinnin ja työllistymisen muutokset

Suomessa jokaista työntekijää tulee kohdella lainsäädännön mukaan yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti työhönoton, työolojen, työehtojen, koulutuksen ja urala etenemisen suhteen. Yhdenvertaisuuslaki määrittää rekrytoinnissa hakijoiden tasavertaisen kohtelun, jonka mukaan työnantajan tulee valita tehtävään ansiokitunein hakija. Hakijalta ei tule edellyttää ominaisuuksia, jotka eivät ole välttämättömiä tehtävän hoitamiseksi. Esimerkiksi täydellistä suomen kielen taitoa ei voida vaatia, jos se ei ole työn kannalta olennaista. (infoFinland.fi, 2025.)

Rekrytoinnissa on keskeistä löytää oikeanlaista osaamista, joka on voitu hankkia joko koulutuksen tai aiemman työkokemuksen avulla. Myös vuorovaikutustaidot ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet huomioidaan rekrytointivaiheessa. Joustavuuden painottaminen rekrytoinnissa viittaa toiveisiin löytää yhteistyökykyinen ja sopeutuva työntekijä työyhteisöön. (Haapakorpi ym., 2025, s. 7.)

Työvoimapula ja rekrytoinnin haasteet vaihtelevat aloittain, ammattitehtävin, alueittain ja väestöryhmittäin. Rekrytointiongelmia saattaa lisätä työmarkkinoiden dynamiikkaan vaikuttavat poliittiset päätökset työhön ja koulutukseen. Myös

työorganisaatioiden henkilöstöstrategioilla on vaikutusta maahanmuuttajien työllistymismahdollisuuksiin. Varsinaiset rekrytointiin liittyvät ongelmat saattavat liittyä suoraan työtehtävään, työorganisaation rakenteisiin tai yhteiskunnallisiin ja työmarkkinoihin liittyviin epäkohtiin. Sosiaalisten palveluiden rajallinen tarjonta, kuten esimerkiksi lastenhoitopaikkojen puuttuminen alueelta vuorotyötä tekevien perheiden tarpeisiin, vaikuttaa myös työn vastaanottamiseen. Suoraan työperäiseen maahanmuuttoon liittyvät poliittiset päätökset vaikuttavat välillisesti työvoiman tarjontaan. (Haapakorpi ym., 2025, s. 6–8.)

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus on kaksinkertaistunut väestön ikääntymisen myötä. Maahanmuuttajat työllistyvät helposti aloille, joissa on matala palkkataso, vuorotöitä, osa-aikatöitä sekä keskivertoa lyhyempi työsuhteiden pituus, eli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi myyntityöntekijät, erityisasiantuntijat ja kuljetusalan tehtävät. Työn luonteen ja piirteiden vuoksi paikkoja kyseisissä töissä on siis usein saatavilla helposti. Organisaatioilla on kuitenkin mahdollisuus erottua joukosta ja helpottaa rekrytointia ja edistää työntekijöiden pysyvyyttä parantamalla palkkaehtoja ja työoloja. (Haapakorpi ym. 2025, s.5-9.)

Rekrytointitavat ja maahanmuuttajien työllistymisen mahdollisuudet ovat muuttuneet merkittävästi viimeisen 5–10 vuoden aikana. Nykyään teknologian tarjoamat mahdollisuudet rekrytoinnissa lisääntyvät jatkuvasti, tekoälyn ja automaation kautta. Rekrytointikanavat ovat monipuolistuneet: sosiaalinen media, verkostot ja suorat yhteydenotot ovat korvanneet perinteisiä ilmoituskanavia. Työnhakija voi löytää työpaikkoja LinkedInin, Facebookin tai WhatsApp-ryhmien kautta. Rekrytoinnissa painopiste on joiltakin osin siirtynyt tutkinnoista hakijan konkreettisiin taitoihin ja potentiaaliin sekä oman osaamisen tunnistamiseen ja sanoittamiseen. Monimuotoisuus ja anonyymi rekrytointi ovat yleistyneet rekrytoinnissa. Samoin inhimillisyys, inklusiivisuus ja hyvä hakijakokemus ovat tätä päivää.

Tätä artikkelia varten haastattelimme useita vuosia rekrytointia pääasiallisena työtehtävänänsä tehnyttä HR-konsulttia, joka toi haastattelussa esille muutoksia, joita hän on huomionnut työssään. Tällä hetkellä tulee paljon hakemuksia suoraa ulkomailta, EU-alueen lisäksi kauempaakin. Myös organisaation yksilöllisiin tarpeisiin tehdyt rekrytoinnit ulkomailla esimerkiksi Filippiineillä ovat kehittyneet ja lisääntyneet aloilla, joissa on työvoimapulaa.

Ulkomaalaisista erityisasiantuntijoista kilpaillaan eri maiden kanssa ja HR-asiantuntijan mukaan työnantajan brändi on merkittävä tekijä työnhakijoiden keskuudessa. Työn merkityksellisyys, monimuotoisuus, organisaation vastuullisuus ja arvot ovat tärkeimpiä tekijöitä, joihin työnhakijat kiinnittävät huomiota. Viime aikoina on noussut esiin myös työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamisen muutos.

Uutta on lähtökohtainen ajatus siitä, että työn tulee mahdollistaa vapaa-aika entistä paremmin ja myös etätöitä voi määrittää vapaa-aika. Pohditaan sitä, milloin ehditään olla toimistolla tai lähityössä sen sijaan, että pohditaan, milloin ehditään tai voidaan olla vapaa-ajalla.

HR-asiantuntija painotti myös sitä, että lähes jokainen työnhakija edellyttää yksilöllistä kohtelua koko rekrytointiprosessin ajan. Työnhakijat haluavat tietää enemmän ja tarkemmin organisaatiosta ja avoimesta työtehtävästä. Prosessin etenemistä seurataan loppuun saakka ja työnhakijat myös kysyvät yhä useammin syytä, miksi eivät ole tulleet valituksi haettuun työtehtävään.

Maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden suurin haaste HR-asiantuntijan mukaan on edelleen suomen kielen lähes täydellisen osaamisen vaatimukset. Hakemusteksteissä ei välttämättä osata tuoda omaa osaamista esille tai sanottaa mitä on tehnyt aikaisemmassa työssä ja mikä työn tuoma kokemus auttaisi myös haettavassa työssä, vaikka tehtävä olisi eri alaa. Osalla maahanmuuttajataustaisista on lähtökohtaisesti eriävät käsitykset työhakemusten tekemisestä. Jotkut saattavat kirjoittaa hyvin lyhyesti vain ilmoittamalla työn tarpeesta, sen enempiä esittelemättä itseään. Hakemuksesta on myös havaittavissa mahdolliset suomen kielen taitoon liittyvät puutteet. (Haapakorpi ym. 2025, s. 13.) Isona haasteena on myös kohtaanto-ongelma, jolloin toisiin hakuihin tulee paljon hakijoita ja toisiin ei tule juuri ollenkaan tai ei tule juuri soveltuvia, vaikka tulisi paljon hakemuksia. Digitaaliset rekrytointikanavat ovat osalle haasteellisia. Rekrytointikanavana Facebook on yllättänyt tehokkuudellaan; sen kautta on löytänyt laajemmilta alueilta kokeneempia hakijoita. Asiantuntijan mukaan positiivinen asenne on selvästi lisääntynyt anonyymi rekrytointia kohtaan ja osa työnantajista haluaa painottaa rekrytoinnissa monimuotoisuutta.

Nykyisen eli Orpon hallituksen aikana on tehty keskeisiä, maahanmuuttajataustaisten työllistymiseen Suomessa vaikuttavia lakimuutoksia ja säädöksiä. Vuoden 2025 alusta tuli voimaan Laki kotoutumisen edistämisestä (681/2023), jonka tarkoituksena on edistää muun muassa maahanmuuttajan kotoutumista, heidän työllisyyttään, yrittäjyyttään, osaamistaan ja työelämävalmiuksiaan (681/2023, 1 §). Käytännössä kotoutumispalvelut siirtyivät kunnille, mikä tuo palvelut lähemmäksi paikallisia työmarkkinoita ja voi nopeuttaa työllistymistä ja kotoutumista (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.). Muita keskeisiä lakimuutoksia ovat työntekijän oleskeluluvan toimeentulorajan nostaminen 1600 € ja sen toteutumisen seuranta, (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025), maahanmuuttajataustaisen työntekijän suoja-aika, ns. 3/6 kuukauden sääntö, jonka aikana tulee löytää uusi työpaikka. Suoja-aikana ei saa aloittaa työperusteisen oleskeluluvan peruuttamista, jos henkilö jää ennenaikaisesti tai yllättäen työttömäksi (Maahanmuuttovirasto, 2025) ja työnteko-oikeuden laajentuminen, jolloin voimassa olevalla työntekijän oleskeluluvalla voi työllistyä myös valtakunnallisille ns.

työvoimapula-aloille. Uutta työntekijän oleskelulupaa ei tarvitse hakea, jos hän on työllistymässä listatuille työvoimapula-aloille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025).

Työyhteisön kehittäjä monimuotoisuuden edistäjänä

Yksi keskeisimmistä työelämän trendeistä on monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vahvistuminen organisaatioissa. Tämä trendi haastaa perinteisiä rekrytointikäytäntöjä ja edellyttää kehittämistoimia, jotka tukevat kulttuurisesti monimuotoisten työyhteisöjen rakentumista. Työyhteisön kehittäjällä on tässä muutoksessa tärkeä rooli: hän toimii organisaation johdon, HR:n ja työntekijöiden välillä.

Monimuotoisuutta edistävät rekrytointikeinot, kuten anonyymi rekrytointi, monimuotoisuuslauseen lisääminen työpaikkailmoituksiin ja visuaalisesti houkuttelevien ilmoitusten julkaiseminen eri kanavissa (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa), lisäävät organisaation saavutettavuutta ja viestivät arvoista. Työyhteisön kehittäjä voi tukea HR:ää näiden käytäntöjen juurruttamisessa sekä tarjota näkemyksiä siitä, miten rekrytointiviestintä tavoittaa monipuolisemman hakijajoukon. Lisäksi kehittäjä voi edistää kielitietoista työskentelyä ja psykologista turvallisuutta työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi selkeän ja saavutettavan kielen käyttöä, monikanavaista viestintää ja kulttuurisesti sensitiivistä perehdyttämistä. (Rask ym., 2022, s. 52–56.) Kaksisuuntainen perehdytys, jossa myös työyhteisöä valmennetaan monikulttuurisuuteen, tukee inklusiivista ilmapiiriä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä (Toivanen ym., 2018, s. 148). Työyhteisön kehittäjä voi myös tukea esihenkilöitä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, esimerkiksi viestinnän selkeyttämisessä ja kulttuuristen erojen ymmärtämisessä.

Monimuotoista yrityskulttuuria voidaan vahvistaa tarjoamalla ulkomaalaistaisille korkeakouluopiskelijoille työharjoittelupaikkoja ja mentorointia Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) keväällä 2025 pilotoiman Match Made in Finland -mentorointi ohjelman materiaalin avulla. Tällaiset toimet tukevat opiskelijoiden verkostoitumista, suomen kielen oppimista ja turvallista integroitumista suomalaiseen työelämäään. Nämä kokemukset ja taidot parantavat opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia valmistumisen jälkeen Suomessa. Samalla organisaatio oppii tunnistamaan ja rekrytoimaan kansainvälistä osaamista, saa uusia näkökulmia sekä kansainvälisiä verkostoja. Ohjelman kautta voi löytyä motivoituneita, uusia työntekijöitä, jotka ovat integroituneet suomalaiseen yhteiskuntaan. (EK, 2025.)

Yhteenveto

Suomen työmarkkinoita pidetään tasa-arvoisina, mutta maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden kokemukset toisaalta kertovat toista. Etninen tausta, sukupuoli ja kansalaisuus vaikuttavat siihen, millaisiin tehtäviin maahanmuuttajat pääsevät ja millaisia mahdollisuuksia heillä on edetä urallaan. Usein he työllistyvät koulutustaan vastaamattomiin, matalapalkkaisiin töihin – erityisesti aloille, joilla on työvoimapula. Syrjintä ei aina näy suoraan, vaan voi ilmetä esimerkiksi tiukkoina kielitaitovaatimuksina, epäselvinä hylkäyksinä tai sukunimeen liittyvänä torjuntana. Rekrytointikäytännöt suosivat usein työntekijöitä, jotka muistuttavat nykyistä henkilöstöä, mikä vahvistaa segregatiota.

Rekrytoinnissa on etenkin huomioitava kielitaitovaatimuksissa joustaminen, anonyymi rekrytointi ja kulttuurinen sensitiivisyys, jotka helpottaisivat maahanmuuttajien asemaa rekrytointiprosessissa. Yhdenvertaisuus työelämässä edellyttää ennen kaikkea rakenteellisten esteiden purkamista ja sitä, että työnhakija nähdään osaamisensa, ei taustansa perusteella. Toimivalla ja eettisellä kansainvälisellä rekrytoinnilla varmistetaan myös työperäistä maahanmuuttoa Suomeen.

Trendien myötä työelämän kehittäjiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista inklusiivisista rekrytointikäytännöistä, kulttuurienvälisestä viestinnästä, monimuotoisuuden johtamisesta, sekä psykologisen turvallisuuden rakentamisesta. Näiden taitojen kehittäminen on keskeistä, jotta työntekijöitä saadaan työelämän eri osa-alueille riittävästi ja heillä on mahdollisuus osallistua yhdenvertaisesti työyhteisön toimintaan sekä edetä urallaan. Samalla vahvistetaan henkilöstön sitoutumista ja pitovoimaa. Organisaatioiden on välttämätöntä siirtyä sanoista tekoihin ja hyödyntää olemassa olevia keinoja maahanmuuttajataustaisten rekrytoinnin edistämiseksi. Heidän osaamisensa ja työpanoksensa ovat keskeisiä tekijöitä Suomen työelämän kestävä kehityksen ja kilpailukyvyyn turvaamisessa, yhdenvertaisesti ja täysipainoisesti.

Lähteet

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto. (29.04.2025). *Kansainvälisten opiskelijoiden mentoroinnista avaimia kasvuun ja osaamispulaan vastaamiseen - Hyödynnä materiaalit!* Haettu 1.11.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/kansainvalisten-opiskelijoiden-mentoroinnista-avaimia-kasvuun-ja-osaajapulaan-vastaamiseen-hyodynnä-materiaalit/#spf-ulkomaalaistaustaiset%20opiskelijat>

Haapakorpi, A., Koivunen, T., Pyöriä, P. & Lehtovaara, H. (2025). *Rekrytointi työvoimapula-aloilla ja maahanmuuttajataustaiset työnhakijoina*. Janus Vol 33 Nro 1. Haettu 1.11.2025 osoitteesta <https://journal.fi/janus/article/view/141851/103655>

InfoFinland.fi. (08.07.2025). *Töissä ilman syrjintää*. Haettu 8.11.2025 osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/work-and-enterprise/finnish-working-life/working-without-discrimination>

Kettunen, P. (2021). *Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus.

Laki kotoutumisen edistämisestä 381/2023.

Maahanmuuttovirasto. (11.6.2025). *Työperusteisiin oleskelulupiin muutoksia – työttömyyteen suoja-aika ja työnantajille uusi ilmoitusvelvollisuus*. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://migri.fi/-/tyoperusteisiin-oleskelulupiin-muutoksia-tyottomyyteen-suoja-aika-ja-tyonantajille-uusi-ilmoitus-velvollisuus>

Mankki, L., & Sippola, M. (2015). Maahanmuuttajat suomalaisilla työmarkkinoilla: Intersektionaalisuus ja ”hyvä kansalainen” työmarkkina-aseman määrittäjinä. *Työelämän tutkimus*, 13(3), s.193–205. Haettu 15.10.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87032/45936>

Rask, S., Mankinen, K., Nykänen S. & Teräsaho, M. (02.2022). Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi ja kielitietoisuus ratkaisuna osaajapulaan. *Työn tuuli*, 02/2022, 50–58. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-22022.html>

Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). *Moni osaa!: Työpaikkaosaaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Juvenes Print.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). *Kotoutumislain kokonaisuudistus (KOTO24) vahvistaa maahanmuuttajien työllisyyttä ja selkeyttää toimijoiden vastuita*. Haettu 7.11.2025 osoitteesta Kotoutumislain kokonaisuudistus (KOTO24) vahvistaa maahanmuuttajien työllisyyttä ja selkeyttää toimijoiden vastuita - Työ- ja elinkeinoministeriö

Työ- ja elinkeinoministeriö. (14.1.2025). *Työntekijän oleskeluluvan tuloraja*. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://tem.fi/tyontekijan-oleskeluluvan-tuloraja>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (5.6.2025). *Valtioneuvosto antoi asetuksen valtakunnallisista ajantasaisista työvoimapula-aloista*. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://tem.fi/-/valtioneuvosto-antoi-asetuksen-valtakunnallisista-ajantasaisista-tyovoimapula-aloista>

”Kiitos, mutta ei kiitos” – Työnhakuvelvoitteen inhimilliset kasvot

Yasmina Cimili, Sonja Hietikko, Kerttu Häkkinen,

Saija Kolulahti & Juha-Pekka Koskinen

Johdanto - Mikä on työnhakuvelvoite?

Työtön työnhakija on ilman työtä oleva henkilö, joka on valmis hakemaan ja vastaanottamaan työpaikan. Työnhakijoiden lisäksi myös lomautetut, opiskelijat, kotivanhemmat, pitkäaikaistyöttömät, asevelvollisuutta suorittavat ja eläkeläiset voivat lukeutua tähän ryhmään, vaikka ovatkin työvoiman ulkopuolella olevia, mutta kuitenkin työnhakijoita (Työmarkkinatori, 2025a).

Työttömän työnhakijan oikeudet ja velvollisuudet: Työttömällä työnhakijalla on oikeuksia sekä velvollisuuksia. Työtön työnhakija on oikeutettu saamaan asiantuntijan ohjausta ja apua työllistymisen tueksi. Työllisyyspalveluiden asiantuntijan kanssa yhdessä työnhakija tekee työllistymissuunnitelman, johon sisältyy tavoitteet ja toimet, joiden avulla ne voidaan saavuttaa. Työtön työnhakija on oikeutettu saamaan työttömyysetuutta, eli sosiaaliturvaa, käytännön läheisemmin sanottuna taloudellista tukea. Työttömyysturvaa saadessa voi myös tietyin ehdoin yhtäaikaisesti opiskella, tehdä osa-aikatyötä tai toimia esimerkiksi sivutoimisena yrittäjänä (Työmarkkinatori, 2025a).

Työnhakuvelvoite työllistymissuunnitelmassa: Työttömän työnhakijan tärkein velvollisuus on päätoimisen työn hakeminen. Työttömäksi työnhakijaksi tulee ilmoittautua työvoimatoimistoon ja olla yhteydessä sekä toimia asiantuntijan kanssa yhdessä sovitulla työllistämistä edistävällä tavalla. Työttömän työnhakijan tulee ottaa vastaan työ, jota hänelle tarjotaan tai aloittaa koulutus, jota työllisyyspalvelut suosittelevat. Alle 25 – vuotiasta kouluttautumatonta työnhakijaa veloitetaan hakemaan vähintään kahta opiskelupaikkaa joka kevät, saadakseen etuuksia (Työmarkkinatori, 2025a).

Asiantuntijan kanssa yhdessä laadittuun työllistymissuunnitelmaan kirjataan myös työnhakuvelvoite. Tämä työnhakuvelvoite kertoo sen, kuinka usein ja montaako työpaikkaa työnhakijan tulee hakea kuukausitasolla. Lähtökohtaisesti

työnhakijan tulee hakea neljää työpaikkaa kuukaudessa. Työnhakuvelvollisuutta ei lähtökohtaisesti laiteta, jos asiantuntija arvioi, ettei työnhakija ole esimerkiksi työkykyinen tai haettavia sekä realistisesti saavutettavissa olevia työpaikkoja ei ole saatavilla (Työmarkkinatori, 2025b).

Työnhakuvelvollisuuden laiminlyönti ja seuraamukset: Työministeri Satonen on todennut huhtikuussa 2025 Ylen haastattelussa, että nykyinen Suomen hallitus kaavailee työttömien ”sanktiojärjestelmän uudistamista”. Käytännössä Satonen tarkoittaa tällä sitä, että jos työtön työnhakija ei noudata työnhakuvelvollisuuttaan tarkasti suunnitelman mukaan, laitetaan työttömyysetuuden maksaminen tauolle ennalta määritellyksi ajaksi (Yle, 2025a).

Työkyvytön työnhakija etuusviidakossa

Työmarkkinatuen tarkoitus ja ammattitaitosuoja: Työmarkkinatuen perimmäisenä tarkoituksena on tukea taloudellista tilannetta silloin, kun ihminen on menettänyt työnsä. Tilanteen on lähtökohtaisesti tarkoitus olla väliaikainen ja tuen tarkoitus on auttaa työnsä menettänyt ihminen taloudellisesti tilanteen yli.

Pohjimmiltaan työmarkkinatuen saamisen edellytyksenä on kyky vastaanottaa, osaamistaan vastaavaa tai muuta sellaista kokopäivätyötä, jota työtön työnhakija pystyy kykyjensä puitteissa tekemään. Siis myös muu, kuin oman alan työ on lähtökohtaisesti otettava vastaan, kuitenkin eräin poikkeuksin:

Henkilöllä on kolmen kuukauden aikana työttömäksi työnhakijaksi rekisteröitymisestä tai tätä myöhemmästä päätoimisten opintojen päättymisestä lukien pätevä syy kieltäytyä työstä, joka ei vastaa hänen koulutukseensa ja työkokemuksensa perustuvaa ammattitaitoaan (ammattitaitosuoja) (Finlex.fi, 1290/2002). Työkyvyttömyyden vaikutus työnhakuvelvoitteen toteutumiseen: Työttömien työnhakijoiden työkyky on kuitenkin noussut sellaiseksi kysymykseksi, joka veistää lain alkuperäisen hengen ja tarkoituksen; siis tarkoituksen toimia väliaikaisena taloudellisena tukena kahden työsuhteen välissä.

Suuri osa työmarkkinatukiasiakkaista ja enenevästi pitkittyneen työttömyyden osalta, on työ- tai työskentelykyvyttömiä asiakkaita, joko kokonaan tai osittain. Pitkittyneellä työttömyydellä tarkoitetaan yli vuoden kestänyttä työttömyyttä.

Pitkittyneen työttömyyden, työ- ja työskentelykyvyttömyyden ongelmaa ei kuitenkaan voida ratkaista työnhakuvelvoitteella, saati sen kiristämällä. Ei ainaakaan ennalta, ennenkuin perusongelma työkyvyttömiä työnhakijoiden osalta on kestävästi ratkaistu.

Jos todellista työkykyä ei ole olemassa, ei ongelma ratkea sillä, että työnhakija hakee työpaikkoja, joita ei työkykynsä puolesta pystyisi ottamaan vastaan tai sellaisen vastaanotettuaan ei pystyisi työssä selviytymään. Ongelma entisestään syvenee tilanteessa, jossa työtön työnhakija on hakenut paikkaa, jossa ei pystyisi toimimaan ja saa paikan. Työpaikasta kieltäytyminen johtaisi, ilman todistettavasti pätevää syytä, karenssiin, joten työnhakijan olisi lähdettävä kokeilemaan työtä, jonka jo lähtökohtaisesti tietäisi itselleen sopimattomaksi. Tämä ei varmasti motivoi työntekijää ja todellakin varmasti turhauttaa työnantajaa, joka saa työhön sopimattoman, sairauslomalle joutuvan työntekijän ja joutuu käynnistämään raskaan rekrytointiprosessin uudelleen.

Työkykyohjelmien havainnot ja haasteet: Työkyvyttömiä työttömien työnhakijoiden problematiikkaa on tutkittu ja yritetty ratkaista mm. Tuetusti työhön ja osallisuuteen Päijät-Hämeessä-hankkeessa, joka toimi osana hallituksen Työkykyohjelmaa vuosina 2019–2022 (Innokylä, 2022). Hanketyöskentelyssä havaittiin työkyvyttömyyden problematiikan syvyys ja sitä yritettiin ratkaista moniammatillisella työkykytuumityöskentelyllä, joka kuitenkin todettiin resurssi- ja sitä kautta kustannusrasitteeltaan kestävämmäksi.

Ratkaisuna oikealle etuudelle ohjaaminen työkyvyn perusteella: Pitkään alalla työskennelleenä, työttömyyden ja työkyvyttömyyden problematiikkaa useastakin eri näkökulmasta seuranneena, en usko ongelmaa ratkaistavan uusilla palveluilla tai entisiä keinoja kiristämällä. Mielestäni ratkaisu on, ajatuksena, melko yksinkertainen; asiakkaiden ohjaaminen oikealle etuudelle. Etuuden valinnan ei pitäisi nykymallin mukaisesti lähteä ensisijaisesti työttömyydestä, vaan työkyvystä. Siten työttömyysetuus voitaisiin palauttaa omaan alkuperäiseen tarkoitukseensa työttömäksi joutuneen henkilön taloudelliseen tukeen työttömyyden ajaksi.

Työkyvyttömät työttömät työnhakijat olisivat tällöin katoava segmentti, joiden ensisijainen etuus on terveydentilasta riippuvainen sairauspäiväraha tai kuntoutustuki. Mitä tällaisella muutoksella sitten voitaisiin saavuttaa?

Turhauttava työnhakeminen loppuisi niiltä henkilöiltä, jotka eivät tosiasiallisesti, sillä hetkellä, työhön kykene ja he pääsisivät niihin palveluihin, jotka olisivat heille siinä tilanteessa oikea-aikaisia ja tarkoituksenmukaisia; työllisyyspalvelut eivät kenenkään terveyttä palauta.

Turhien hakemusten vyöry työnantajille loppuisi, rekrytointiprosessit olisivat kevyempiä ja toimisivat kuten niiden kuuluisi toimia. Työllisyyspalvelujen resurssit voitaisiin keskittää niihin asiakkaisiin, jotka oikeasti palveluista hyötyvät, eli työkykyiset työnhakijat, joilla on muita kuin terveydellisiä työllistymisen haasteita. Näin saatava työllisyyspalvelujen ”lisäresurssi” voitaisiin käyttää entistä varhaisempaan ja tehokkaampaan valmennukseen.

Miksi näin ei sitten tehdä? Muutos vaatii pitkään toimineiden työskentelymallien murtamista ja monelta osin myös lakimuutoksia. Muutos vaatii myös työllisyyspalvelujen, sosiaalitoimen ja terveydenhuollon roolien ja vastuiden osittaista uudelleenmäärittelyä. Myös palveluvalikoiman kriittinen tarkastelu, nivelvaiheiden varmistaminen ja päällekkäisyyksien karsiminen olisi tärkeää tehdä, jotta koko toimintamallin saisi uudistettua vastaamaan nykypäivän tarpeita. Olemassa olevien mallien tarkastelu ja uudelleenmuotoilu tulisi tehdä systeemiajatteluun perustuen, jotta voitaisiin välttää järjestelmien korjaaminen entistä rikkonaisemmiksi.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen, eli vuoden 2023 alusta voimaan tullut SOTE-uudistus sekoitti pakkaa ja tämän vuoden (2025) alusta voimaan astunut TE-uudistus teki sitä lisää. Tehdyt leikkaukset, tuleva toimeentulotukiuudistus ja viimeistään kuntouttavan työtoiminnan siirtyminen kunnille 2027 alusta, saattaa olla todellinen lähtölaukaus tämän palveluhimmelin lopulliselle muramiselle ja välttämättömälle uudistustyölle. Alalla pitkään työskennelleenä ja edelleen työskentelevänä tunnistan muutospaineet jokapäiväisessä työssäni. Mielenkiinnolla odotankin tulevaa kehitystyötä ja omaa panostani siihen.

Työnhakuvelvoitteen vaikutus työttömään työnhakijaan

Työttömyyden psykologiset vaikutukset: Jo pelkästään työttömyys aiheuttaa itsetunnon laskua, ulkopuolisuuden tunnetta ja häpeää (Työttömien Keskusjärjestö, 2019). Työtön työnhakija saattaa kokea paljon turhautuneisuutta sekä arvottomuutta ja itsetunnon heikentymistä. Aiemmin työelämässä pärjäävä, arvostettukin työntekijä saa nyt toistuvia ”kiitos, mutta ei kiitos” -sähköposteja vastauksina työhakemuksiin. Nykypäivänä vastauksessa saatetaan kertoa, että hakijoita oli satoja – jopa tuhansia, joista on valittu yksi. Omakohtaisena kokemuksena voin kertoa, että sain tänä keväänä 2025, kielteisen vastauksen yhteen työhakemukseeni, jossa kerrottiin hakemaani paikkaan olleen yli 1400 hakijaa.

Harvoin näille kielteisille vastauksille saa myöskään perusteluja. Itse en esimerkiksi saanut vastausta, perusteluja, edes vaikka erikseen tätä sähköpostitse pyysin.

Toistuvat ”kiitos – mutta ei kiitos” -vastausten saaminen saattaa herättää työnhakijassa negatiivisia ja itsetuntoa madaltavia ajatuksia kuten, ”enkö olekaan tarpeeksi hyvä?” tai ”mikä hakemuksessani oli vikana?”. Myös turhautumisen tunne on melko tyypillistä, kun hakemuksia lähettää useita ja vastaus on aina sama.

Työnhakuvelvoite velvoittaa työttömän työnhakijan hakemaan vähintään neljää työpaikkaa kuukaudessa. Vuonna 2025 on uutisoitu paljon siitä, että avointen työpaikkojen määrä on laskenut, jopa 38 % edellisvuoteen verrattuna (Yle, 2025b). Työnhakijalle ei siis välttämättä edes ole niin montaa sopivaa työpaikkaa haettavaksi kuukaudessa. Työttömän työnhakijan on kuitenkin tämä vaade toteutettava, mikä saattaa lisätä näiden negatiivisten tunteiden määrää, kun työnhakija joutuu hakemaan työpaikkoja, joita ei edes välttämättä haluaisi, tai joista tietää, ettei ole pätevä. Mahdollista myös on, että työnhakija on lähiaikoina valmistumassa uuteen ammattiin, minkä jälkeen mielekkään ja realistisen työpaikan hakeminen on ajankohtaista. Työnhakuvelvoitteen takia, työtön työnhakija joutuu kuitenkin hakemaan työpaikkoja, joihin ei edes halua. Parhaimmillaan (vai pahimmillaan?) saa työpaikan, johon ei ole motivoitunut lainkaan.

Työpaikan – ja etenkin ammattialan - vaihtaminen on aina eräänlainen muutosprosessi, ja kuten tiedämme, muutosprosessin aikana on tärkeää, että yksilöllä säilyy edes jonkinlainen hallinnan tunne. Kun haettavien työpaikkojen määrä määritellään ulkoapäin, hallinnan tunne omasta muutosprosessista vähenee (Tehy-lehti, 2024) ja motivaatio, hakuun panostaminen sekä merkityksellisyyden tunne saattaa kadota. Työnhakijan tulisi olla aktiivinen toimija omassa muutosprosessissaan ja jotta tähän päästäisiin, olisi tärkeää palauttaa työnhakijan omistajuuden tunne omasta muutosprosessistaan. Oman muutosprosessin hallinnan tunnetta voidaan lisätä, esimerkiksi ammatti-identiteetin sekä työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistamalla ja tukemalla työnhakijaa omistamaan oma muutosprosessinsa erilaisilla aktiivisuutta lisäävillä tukitoimilla. Kun haettavien työpaikkojen määrä määritellään ulkoapäin, ilman yksilöllistämistä, ei työnhakijalle jää tilaa päättää mihin panostaa.

Yksilökeskeisyyden ja vastuun korostuminen työnhaussa: Työelämässä yksilökeskeisyys ja sen korostaminen on lisääntynyt (Lyytinen, 2024). Työnhakuvelvoite osana laajempaa työelämän muutostrendiä korostaa myöskin yksilön vastuuta, tässä tapauksessa omasta työnhaustaan. Tämä saattaa lisätä tehokkuutta, mutta samalla se altistaa työnhakijan erinäisille negatiivisille tunteille ja kokemuksille tarpeettoman paljon ja saattaa huonoimmillaan siirtää voimavarat epärealististen työpaikkojen hakuun, toimijuuden lisäämisen sijasta. Tämän myötä tulleet ammatti-identiteetin ja tunteisiin liittyvät muutokset tulee työyhteisön kehittäjän tunnistaa, sekä löytää osallistavia ja toimijuutta vahvistavia keinoja.

Ammatti-identiteetin ja merkityksellisyyden tukeminen: Arvostuksen kokeminen sekä oman osaamisen ja potentiaalin tunnistaminen, tukevat jaksamista työnhakuprosessin aikana. Aivan kuten merkityksellisyyden kokeminen töissä, tukee työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2024). Omalla tekemisellä täytyy olla tarkoitus, joka johtaa toivottuun päämäärään.

Työyhteisön kehittäjänä näen mahdollisuuden kehittää työllisyyspalveluiden tarjoamaa tukea palvelumuotoilun keinoin. Tavoitteena olisi luoda polku, joka vahvistaisi työttömän työnhakijan omaa ammatti-identiteettiä, kehittymistarpeita ja lisää prosessin omistajuuden tunnetta.

Työnhakuvelvoitteen vaikutus osaamisen vaatimuksiin

Osaamisodotukset, digitaalinen työnhaku ja itsensä markkinointi: Työnhakuvelvoite on muuttanut yksilön asemaa työmarkkinoilla merkittävästi. Nykyisin työnhakijalta odotetaan paljon laajempaa taitovalikoimaa kuin aiemmin. Pelkkä ammatillinen substanssiosaaminen ei enää riitä. Yksilön on kyettävä arvioimaan oma osaamisensa, tunnistamaan vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä esittämään ne vakuuttavasti työnantajalle. Tämä muutos on suuri erityisesti niille, joiden aiempi työ ei ole edellyttänyt itsensä markkinointia tai digitaalisten työkalujen hallintaa. Työnhakijan rooli on muuttunut passiivisesta hakijasta aktiiviseksi oman osaamisensa kehittäjäksi, joka joutuu jatkuvasti peilaamaan omia taitojaan työelämän muuttuviin odotuksiin.

Yksi näkyvimmistä muutoksista liittyy digitaalisiin taitoihin. Työpaikat ja hakemukset löytyvät nykyisin pääosin verkkopalveluista, ja haastattelutkin tapahtuvat usein videoyhteyksien kautta. Työnhakijan oletetaan hallitsevan sähköiset hakujärjestelmät, verkostoitumisalustat ja videotyökalut. Karjalainen, Rantanen ja Lappalainen (2021) toteavat, että digitaaliset taidot ovat nykypäivänä välttämättömiä työllistymisen kannalta. Ilman niitä työnhakuprosessi voi pysähtyä ennen kuin se kunnolla edes alkaa. Työnhaku ei enää mittaa vain sitä, mitä ihminen osaa työssään, vaan myös sitä, miten hän kykenee tekemään osaamisensa näkyväksi teknologian välityksellä. Tämä asettaa työnhakijalle uudenlaisia odotuksia. Hänen täytyy oppia taitoja, joita ei välttämättä tarvita itse työssä, mutta joita ilman työnhakija ei saa mahdollisuutta näyttää todellista osaamistaan.

Oman osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen on yksi työnhakuvelvoitteen vaativimmista ulottuvuuksista. Työnhakijan odotetaan ymmärtävän, mitä hän osaa, missä hän on hyvä ja mihin suuntaan haluaa kehittyä. Tämä edellyttää itsetuntemusta ja kykyä reflektoida omaa ammatillista identiteettiään. Ruohotie (2005) korostaa, että ammatillinen kasvu perustuu kykyyn oppia kokemuksista ja jäsentää niitä suhteessa omiin tavoitteisiin. Työnhakijan rooli on siten entistä tietoisempi ja pitkäjänteisempi. Työnhaku ei ole enää yksittäinen vaihe elämässä, vaan osa laajempaa ammatillisen kasvun prosessia, jossa yksilö oppii ymmärtämään omaa osaamistaan ja rakentamaan siitä kokonaisuuden, joka kestää työelämän muutoksia.

Työnhakuvelvoite edellyttää myös jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä. Pehkonen (2020) muistuttaa, että osaaminen ei ole pysyvää, vaan se elää ja kehittyy jatkuvasti. Tämä tarkoittaa, että työnhakijan vastuulle jää oman osaamisensa johtaminen: hänen on kyettävä arvioimaan, mitä taitoja hänellä on nyt ja mitä hänen tulisi oppia tulevaisuutta varten. Tämä vaatii aktiivisuutta ja suunnitelmallisuutta, mutta se voi myös antaa yksilölle hallinnan tunnetta omasta työurastaan. Työnhakuvelvoite voi parhaimmillaan auttaa ihmistä huomaamaan omat piilevät vahvuutensa ja kannustaa näkemään elinikäinen oppiminen osana työelämää, ei pelkästään sen vaatimuksena.

Työnhakuvelvoite tuo esiin myös itsensä markkinoinnin taidon merkityksen. Työnantajat eivät enää etsi vain päteviä tekijöitä, vaan henkilöitä, jotka osaavat viestiä omasta osaamisestaan ja sen tuottamasta arvosta organisaatiolle. Tämä vaatii kykyä katsoa itseä ulkopuolisen silmin, tunnistaa omat vahvuudet ja tuoda ne esiin tavalla, joka herättää luottamusta ja kiinnostusta. Tämä voi olla monelle vaikeaa, etenkin jos itsetunto on koetuksella tai jos työnhakutilanne on pitkäaikainen. Silti juuri tämän taidon opettelu voi olla voimaannuttavaa. Työnhakuvelvoite saattaa siten toimia myös väylänä uudenlaiseen rohkeuteen: se voi pakottaa pysähtymään ja sanomaan ääneen, että osaamisella on merkitys ja arvo.

Työnhakuvelvoitteen vaikutus ammatillisen identiteetin rakentumiseen: Työnhakuvelvoite vaikuttaa väistämättä myös ammatillisen identiteetin rakentumiseen. Kun yksilö joutuu jatkuvasti arvioimaan ja päivittämään omaa osaamistaan, hän tulee tietoisemmaksi omasta ammatillisesta kasvustaan. Tämä prosessi ei ole helppo, sillä se vaatii sekä henkistä joustavuutta että kykyä sietää epävarmuutta. Samalla se voi kuitenkin vahvistaa tunnetta omasta suunnasta ja merkityksellisyydestä työelämässä. Työnhakuvelvoitteen voi nähdä paitsi velvollisuutena myös mahdollisuutena syventää ammatillista ymmärrystä. Kun yksilö oppii tarkastelemaan itseään osaajana, hän voi löytää myös uusia tapoja hyödyntää taitojaan ja kasvaa niiden myötä.

Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta työnhakuvelvoitteessa on havaittavissa myös laajempia oppimisen ja osaamisen johtamisen teemoja. Yksilön osaamisen kehittämistä ei tulisi jättää vain työnhakutilanteisiin, vaan sen tulisi olla osa arkea ja yhteisön kulttuuria. Työyhteisön kehittäjän roolissa korostuu se, kuinka tärkeää on luoda ympäristöjä, joissa osaamista voidaan jakaa ja vahvistaa yhdessä. Kun työntekijöitä kannustetaan puhumaan omasta osaamisestaan ja tunnistamaan vahvuuksiaan, he saavat samalla valmiuksia, joita voivat hyödyntää myös työhaussa. Näin työnhakuvelvoite ei ole pelkästään yksilön haaste, vaan myös yhteisön oppimisen mahdollisuus. Työelämä tarvitsee kulttuurin, jossa osaamisen näkyväksi tekeminen ja jatkuva oppiminen koetaan luonnolliseksi, ei pakoksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työnhakuvelvoite on laajentanut yksilön osaamisvaatimuksia ja muuttanut työnhakua kokonaisvaltaisemmaksi prosessiksi. Ammatillisen osaamisen rinnalle ovat nousseet itsearviointi, digitaalinen osaaminen ja kyky tuoda oma ammattitaito esiin vakuuttavasti. Nämä eivät ole vain työhaun teknisiä taitoja, vaan osa modernia ammatillista identiteettiä. Työnhakuvelvoitteen merkitys voidaan nähdä siinä, että se haastaa yksilön ottamaan aktiivisen roolin omassa oppimisessaan ja kasvussaan. Kun osaamisen kehittämistä tuetaan myös yhteisön tasolla, työnhakuvelvoite voi toimia siltojen rakentajana yksilön potentiaalin ja työelämän tarpeiden välillä.

Työnhakuvelvollisuuden vaikutukset työyhteisöihin

Työnhakuvelvollisuus ei kosketa ainoastaan yksilöitä, vaan sillä on laajempia vaikutuksia koko yhteiskuntaan ja erityisesti yhteisöihin. Työelämä ei ole koskaan vain yksilöiden toimintaa, vaan yhteisöllinen järjestelmä, jossa työnantajat, kollegat, työllisyyspalvelut ja koulutusorganisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa. Työnhakuvelvollisuuden kiristyminen heijastuu siten myös yhteisöjen rakenteisiin, toimintakulttuuriin ja osaamisvaatimuksiin.

Yhteisöllinen vastuu työhaun tukena: Yksilön näkökulmasta työnhakuvelvollisuus voi näyttäytyä henkilökohtaisena velvoitteena ja toisinaan jopa painostavana vaatimuksena, mutta yhteisön tasolla sen voi nähdä myös mahdollisuutena vahvistaa yhteistä vastuuta ja osallisuutta. Työyhteisöjen ja työllisyyspalveluiden tehtävä ei ole ainoastaan valvoa työnhakijoiden aktiivisuutta, vaan ennen kaikkea tukea heitä siten, että työnhakuvelvollisuus muuttuu aidoksi mahdollisuudeksi työllistymiseen.

Tämä edellyttää yhteisöiltä uudenlaista sensitiivisyyttä ja kykyä huomioida yksilöiden erilaiset elämäntilanteet. Työnhakuvelvollisuus on kaikille sama, mutta työnhakijoiden taustat, osaaminen ja voimavarat vaihtelevat suuresti. Jos yhteisö ei tunnista näitä eroja, työnhakuvelvollisuus voi lisätä ulkopuolisuuden tunnetta ja heikentää luottamusta palvelujärjestelmään. Sen sijaan, kun yhteisö toimii kuuntelevasti, tukee ja ohjaa yksilöä realistisissa tavoitteissa, se rakentaa siltaa yksilön ja työelämän välille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024).

Yhteisön sisäinen osaaminen ja muutospaineet: Työnhakuvelvollisuus on tuonut yhteisöille uudenlaisia osaamishaasteita. Työllisyyspalveluissa, kuntien työvoimapalveluissa ja koulutusorganisaatioissa työntekijöiltä edellytetään nyt entistä laajempaa osaamista: ohjausosaamista, viestintätaitoja ja digivalmiuksia. Työnhakijoiden ohjaaminen ei ole pelkkää tiedon jakamista, vaan vuorovaikutuksellista tukea, jossa työnhakijan vahvuudet ja tavoitteet kirkastetaan yhdessä. Tämä asettaa suuria vaatimuksia yhteisöjen työntekijöiden osaamiselle ja jaksamiselle.

Työyhteisöissä työnhakuvelvollisuus voi näkyä myös epäsuoremmin. Esimerkiksi organisaatioissa, joissa tapahtuu paljon määräaikaista työsuhteita, työnhakeminen ja työllistymisen jatkuva varmistelu on osa arkea. Yhteisöissä, jotka eivät tunnista tai tue tätä todellisuutta, voi syntyä turvattomuuden ja kilpailun ilmapiiiriä. Sen sijaan yhteisöt, jotka luovat avoimuuden ja keskinäisen tuen kulttuuria – esimerkiksi tarjoamalla urasuunnittelun tukea, mentorointia ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia – voivat vahvistaa työntekijöidensä resilienssiä ja sitoutumista (Työterveyslaitos, 2023).

Työnhakuvelvollisuuden aikakaudella yhteisöt joutuvat siis tarkastelemaan omaa rooliaan työn ja toimeentulon välittäjinä. Kysymys ei ole enää vain siitä, miten yksilö toimii työnhakijana, vaan miten yhteisö mahdollistaa mielekkään ja realistisen työnhaun prosessin.

Yhteisö oppimisen ja kehittämisen ympäristönä: Työnhakuvelvollisuus nostaa esiin myös sen, miten tärkeää on yhteisöjen oppimiskyky. Muuttuvassa työelämässä ei riitä, että yksilö kehittää itseään – myös yhteisöjen on kyettävä oppimaan ja mukautumaan. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten työyhteisöt, koulutusorganisaatiot ja TE-palvelut kehittävät uusia tapoja tukea työnhakijoita ja rakentaa verkostoja työnantajien suuntaan.

Yhteisöjen on tunnistettava, että työnhakuvelvollisuuden toteutuminen ei ole vain yksilön ponnistus, vaan yhteinen oppimisprosessi. Kun ohjaajat, työllisyyspalveluiden asiantuntijat ja työnantajat jakavat kokemuksia ja kehittävät toimintamalleja yhdessä, syntyy uutta tietoa ja ymmärrystä työnhaun tukemisesta. Tämä edellyttää rakenteellista yhteistyötä – esimerkiksi moniammatillisia verkostoja, yhteisiä koulutuksia ja yhteisöpedagogisia menetelmiä.

Samalla yhteisöjen on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja osaamisen ylläpidosta. Työnhakuvelvollisuuden valvonta ja tukeminen voivat olla henkisesti kuormittavia tehtäviä. Työyhteisön kehittäjän näkökulmasta on tärkeää, että yhteisöt rakentavat tilaa reflektiolle, keskustelulle ja vertaisoppimiselle. Näin työnhakuvelvollisuuteen liittyvistä paineista voi tulla myös oppimisen ja uudistumisen väline.

Yhteisöjen rooli työn merkityksen rakentajana: Yksilön näkökulmasta työnhakuvelvollisuus voi herättää riittämättömyyden tai epätoivon tunteita, etenkin jos työnsaanti on vaikeaa. Tässä yhteisöillä on merkittävä rooli työn merkityksen ja toivon ylläpitämisessä. Työllisyyspalveluissa, oppilaitoksissa ja työyhteisöissä voidaan vahvistaa työnhakijoiden itsetuntoa ja osallisuuden kokemusta, kun heitä kuullaan ja kohdellaan tasavertaisina toimijoina.

Yhteisöllinen tuki – esimerkiksi ryhmämuotoiset työnhakukoulutukset, vertais-tukiryhmät ja yhteiset oppimisprojektit – voivat auttaa työnhakijoita näkemään omat vahvuutensa uudessa valossa. Tällainen toiminta lisää työnhaun mielekkyyttä ja vähentää ulkopuolisuuden tunnetta. Yhteisö voi parhaimmillaan olla työnhakijan turvaverkko, joka ylläpitää toivoa ja sitoutumista myös silloin, kun yksilön voimavarat ovat vähissä.

Johtopäätökset: Työnhakuvelvollisuuden vaikutukset ulottuvat laajalle – yksilöiden rinnalla yhteisöt joutuvat uudistumaan. Tulevaisuuden työelämä edellyttää yhteisöiltä kykyä yhdistää inhimillinen tuki ja tehokkaat rakenteet. Yhteisöt, jotka ymmärtävät työnhakuvelvollisuuden paitsi hallinnollisena veloitteena myös mahdollisuutena kehittää osallisuutta, vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista, voivat toimia työnhaun tukiverkoston ytimessä.

Työnhakuvelvollisuus haastaa yhteisöjä pohtimaan omaa tehtäväänsä uudella tavalla: miten rakennetaan ympäristöjä, joissa ihmiset eivät pelkästään täytä veloituksia, vaan löytävät työnhaun kautta merkitystä ja yhteyttä muihin. Tämä on yhteisöpedagoginen tehtävä, joka vaatii empatiaa, osaamista ja kykyä nähdä työnhaun prosessi osana laajempaa yhteisöllistä kasvua.

Työnhakuvelvoite työyhteisön kehittäjän näkökulmasta

Työhyvinvoinnin merkitys: Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet sekä käytännöt (Työturvallisuuskeskus n.d.). Mikäli työyhteisössä on henkilö, joka on velvollisuudesta työpaikalla ilman motivaatiota tai kiinnostusta työtään kohtaan, on todennäköistä, että tämä heijastuu merkittävästi koko työyhteisön toimintaan.

Työn imun vaikutus yksilöön ja yhteisöön: Työn imu tarkoittaa myönteistä tunnetta ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Kestävän työuran ja tuottavuuden kannalta merkittävää on, että työntekijän kokemus imu ennustaa pienempää todennäköisyyttä jäädä työttömäksi. Siten se myös edistää selviytymistä silloin, kun yksilö kohtaa urallaan vastoinkäymisiä. (Työterveyslaitos 2021)

Työn imua on tutkittu jo vuosikymmenten ajan, ja vuonna 2021 valmistunut tutkimus tarjoaa vahvinta näyttöä sen myönteisistä vaikutuksista yksilöihin, työpaikoihin ja jopa yhteiskuntaan. Tulokset käyvät ilmi Työterveyslaitoksen ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen yhteisestä tutkimuksesta, jossa hyödynnettiin Tilastokeskuksen työolotutkimusta. Aineisto perustui lähes 5 000 suomalaisen

työikäisen vastauksiin työn imusta, jotka yhdistettiin heitä koskeviin rekisteritietoihin. Tutkimuksen mukaan työn imu vähentää riskiä joutua työttömäksi tai työkyvyttömyyseläkkeelle, ja se voi lisäksi edistää palkkakehitystä sekä parantaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla. Näin ollen työn imu on merkittävä tekijä, joka ei ainoastaan tue yksilön hyvinvointia, vaan myös vahvistaa työyhteisöjen ja laajemmin yhteiskunnan kestävyyttä.

Työn imu (work engagement) ennustaa pienempää todennäköisyyttä päätyä ennenaikaisesti työkyvyttömyyseläkkeelle ja vähentää työttömäksi joutumisen riskiä. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti suomalaisten ammattiaseman kohene-miseen ja palkkatasoon. (Työterveyslaitos 2021)

Motivaation puutteen seuraukset työyhteisössä: Työn imun puuttuminen voi näkyä työyhteisössä monin tavoin ja sen vaikutukset voivat olla kauaskantoisia. Kun työntekijät eivät koe innostusta tai sitoutumista työhönsä, poissaolot lisääntyvät ja yleinen työmotivaatio laskee. Tämä heijastuu koko työyhteisöön, sillä alhainen motivaatio ei jää yksilön ongelmaksi vaan vaikuttaa myös työtovereihin. Muiden työntekijöiden kuormitus kasvaa, kun he joutuvat paikkaamaan poissaoloja tai kompensoimaan puutteellista panosta. Pitkään jatkuessaan tämä voi lisätä stressiä, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja jopa johtaa ristiriitoihin työyhteisössä. Työn imun puute ei siis heikennä ainoastaan yksilön työhyvinvointia, vaan se uhkaa myös työyhteisön toimivuutta ja työilmapiirin rakentavuutta, mikä on keskeinen edellytys organisaation tuloksellisuudelle ja hyvinvoinnille.

Työnhakuvelvollisuuden mahdollinen myönteinen vaikutus työmotivaatioon: Oikein toteutettuna työnhakuvelvoite voi lisätä motivaatiota ja tavoitteellisuutta. Se voi auttaa työnhakijoita selkiyttämään omia uratavoitteitaan ja vahvistaa tunnetta siitä, että oma toiminta vie kohti muutosta. Kun velvoitetta sovelletaan yksilöllisesti ja sen rinnalla tarjotaan tukea, se voi toimia voimavarana eikä rangaistuksena.

On siis olemassa myös ihmisiä, jotka tekevät työtään mielellään, mikäli työyhteisö on oikeanlainen ja työkaverit muodostavat työpaikalla merkittävän voimavaran. Muutokset työyhteisössä vaikuttavat näin ollen myös heidän työmotivaatioonsa ratkaisevasti. Onkin mahdollista, että työnhakuvelvollisuuden kautta työhön, joka ei aluksi tunnu motivoivalta, työllistynyt henkilö löytääkin työstä merkityksellisyyttä juuri työyhteisön ansiosta ja kokee sen lopulta mielekkääksi.

Yhteenveto

Työnhakuvelvoite on keskeinen osa työttömän työnhakijan velvollisuuksia, ja sen tarkoituksena on tukea työllistymistä sekä kannustaa aktiivisuuteen. Työnhakuvelvoitteen tavoitteena on varmistaa, että työtön pysyy työmarkkinoiden piirissä, mutta sen vaikutukset ulottuvat laajalle: yksilöihin, työyhteisöihin ja yhteiskuntaan.

Työnhakuvelvoitteen ongelmallisuus korostuu erityisesti niiden työnhakijoiden kohdalla, joiden työkyky on heikentynyt. Työkyvyttömiä velvoittaminen hakemaan työpaikkoja, joihin he eivät tosiasiallisesti kykene, aiheuttaa turhautumista, väärinkohdentunutta työpanosta ja kuormitusta sekä työnhakijoille että työnantajille. Tekstin mukaan ratkaisu ei löydy velvoitteiden kiristämisestä, vaan työnhakijoiden ohjaamisesta oikeille etuuksille työttömyysetuuden sijasta (esimerkiksi sairauspäivärahan tai kuntoutustuen piiriin). Tämä selkeyttäisi järjestelmää, tehostaisi resurssien käyttöä sekä mahdollistaisi yksilöllisemmän tuen. Työhaunvelvoite voi heikentää työnhakijan motivaatiota ja itsetuntoa etenkin, jos hakemuksia on pakko lähettää ilman todellisia työllistymismahdollisuuksia. Toistuvat kielteiset vastaukset, vähenevät työpaikat ja jatkuva paine täyttää velvoite voivat lisätä riittämättömyyden ja ulkopuolisuuden tunteita. Työnhakuvelvoite voi siis tahtomattaan vahvistaa negatiivisia kokemuksia, jos sitä ei toteuteta yksilöllisesti ja joustavasti.

Samalla työnhakuvelvoite on muuttanut käsitystä työnhakijan roolista ja osaamisvaatimuksista. Nykytyönhakija tarvitsee ammatillisen osaamisen lisäksi digitaalisia taitoja, itsearviointikykyä ja valmiutta markkinoida omaa osaamistaan. Työnhaku on siten muuttunut osaksi jatkuvaa ammatillisen kasvun prosessia. Parhaimmillaan työnhakuvelvoite voi vahvistaa yksilön itsetuntemusta ja aktiivista roolia oman uran rakentajana mutta vain jos sitä tuetaan oikeilla keinoilla. Työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta velvoitteen seuraukset voivat näkyä myös työpaikoilla, jos työnhakija työllistyy velvoitteen pakottamana ilman motivaatiota, se heijastuu työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Toisaalta oikeanlainen työyhteisö voi tukea motivaation syntymistä ja lisätä työn merkityksellisyyttä. Työnhakuvelvoite on siis tärkeä, mutta sen toteutus vaatii tasapainoa velvollisuuksien ja yksilöllisen tuen välillä. Tulevaisuuden haaste on luoda järjestelmä, jossa työnhakuvelvoite ei ole pelkkä hallinnollinen vaatimus, vaan väline merkityksellisen työn, osallisuuden ja yhteisöllisen oppimisen rakentamiseen.

Lähteet

[Finlex.fi](#). Työttömyysturvalaki 1290/2002, 2 a luku (8.6.2012/288) 8§. Viitattu 11.10.2025

Innokylä. 2022. Loppuraportti tuetusti työhön ja osallisuuteen. Haettu 11.10.2025 osoitteesta https://www.innokyla.fi/sites/default/files/2022-12/TTO%20loppuraportti_0.pdf

Lyytinen, N. (Juontaja). (8.4.2024). *Mikä työssä uuvuttaa* (nro 190) [Podcast-jakso]. Psykopodiaa – Nina Lyytinen podcast. Luettu 10.10.2025 osoitteesta <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/mika-tyossa-uuvuttaa>

Tehy-lehti. (2024, 2. huhtikuuta). Mikä minä nyt olen? Ammatti-identiteetti menee uusiksi, kun vaihtaa alaa aikuisena. Tehy-lehti. Luettu 10.10.2025 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/hyvinvointi/mika-mina-nyt-olen-ammatti-identiteetti-menee-uusiksi-kun-vaihtaa-alaa-aikuisena>

Työmarkkinatori. (2025a). Työttömän työnhakijan oikeudet ja velvollisuudet. Työmarkkinatori. Luettu 30.9.2025 osoitteesta <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tietoa-tyoelamasta/tyottomuus/tyottoman-tyonhakijan-oikeudet-ja-velvollisuudet>

Työmarkkinatori. (2025b). Työllistymissuunnitelma – Asiointi työvoimapalveluissa. Työmarkkinatori. Luettu 30.9.2025 osoitteesta <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/tietoa-tyoelamasta/tyonhaku/asiointi-tyovoimapalveluissa/tyollistymissuunnitelma?>

Työterveyslaitos. (2024). Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. Työpiste. Luettu 10.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Työttömien Keskusjärjestö ry. (2019). Työtön ei kuulu joukkoon – Työttömyyden vaikutus mielen-terveyteen ja osallisuuteen. Työttömien Keskusjärjestö ry. Luettu 10.10.2025 osoitteesta <https://tyottomat.fi/wp-content/uploads/2019/03/TyotonEiKuuluJoukkoon.pdf>

Yle. (2025a, 4. huhtikuuta). Työministeri Satonen vahvistaa, että hallitus valmistelee uusia kiristysten työttömyysturvaan. Yle. Luettu 30.9.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20153843>

Yle. (2025b, 7. lokakuuta). Avoimien työpaikkojen määrä laskenut 38 prosenttia vuodessa – työnhakijat kilpailevat yhä harvemmista paikoista. Yle. Luettu 10.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20178422>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Työyhteisö. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyo-hyvinvointi/tyoyhteiso/> Luettu 16.10.2025

Viitattu tutkimus, jonka mukaan työn imu vähentää riskiä joutua työttömäksi tai työkyvyttömyyseläkkeelle, ja se voi lisäksi edistää palkkakehitystä sekä parantaa työntekijän asemaa työmarkkinoilla: Hakanen, J. J., Rouvinen, P., & Ylhäinen, I. (2021). *The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, and disability pensions – A register-based study of a representative sample of Finnish employees*. *Sustainability*, 13(4), 1626. Luettu 16.10.2025

Työterveyslaitos & Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. (2021). *Työn imu vähentää työttömyyden ja työkyvyttömyyden riskiä – myös palkkataso voi nousta*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyon-imu-vahentaa-tyottomyyden-ja-tyokyvyttomyyden-riskia-myo-palkkataso-voi-nousta> .Luettu 16.10.2025

Työ- ja elinkeinoministeriö (2024). Työnhakuvelvollisuuden uudistukset ja vaikutukset työllisyyspalveluissa. TEM julkaisuja 2024:12.

Työterveyslaitos (2023). Työelämän muutos ja osaamisvaatimukset 2020-luvulla. Työterveyslaitoksen raportteja.

Työn merkityksen ja osallisuuden muutos sodanjälkeisestä Suomesta nykypäivään

Jutta Kotamäki, Aino Mansikkamäki & Oona Viljakainen

Johdanto

Sodanjälkeinen Suomi oli maa, jossa työn merkitys oli itsestäänselvyys. Työtä tehtiin, koska oli pakko, ei pelkästään elannon vuoksi, vaan siksi, että koko yhteiskunta täytyi rakentaa uudelleen. Isovanhempamme elivät aikaa, jolloin työn arvoa ei tarvinnut erikseen perustella. Se näkyi siinä, miten he suhtautuivat työhön, kun tekeminen oli osa ihmisarvoa ja yhteisöön kuulumista.

Nykypäivän työn luonne ja merkitys ovat muuttuneet. Työ ei ole enää pelkkää selviytymistä, vaan sen odotetaan tuovan myös mielekkyyttä ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Samalla työn rajat ovat hämärtyneet, kun toiset tekevät töitä kotisohvalta ja toiset etsivät jatkuvasti pysyvyyttä pätkätoiden keskeltä. Moni pohtii, miksi työtä oikeastaan tehdään ja mitä muuta siitä saa kuin palkan.

Tässä artikkelissa pohdimme työn muutosta yksilön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Vertaamme jälleenrakennuksen ajan työetiikkaa nykypäivän työelämään ja etsimme vastauksia siihen, miten työn merkitys on muuttunut, mitä siitä on ehkä kadonnut ja mitä uutta on syntynyt tilalle. Samalla mietimme, millaisia työn treندهjä nämä muutokset paljastavat ja mitä ne voivat tarkoittaa tulevaisuuden työntekijöille ja työelämän kehittäjille.

Sodanjälkeinen Suomi ja nykyaika

Jälleenrakennuksen perintö: Jokainen meistä on kuullut tarinoita jälleenrakennuksen aikakaudesta. Ajasta, jolloin isovanhempamme rakensivat sotien jälkeistä Suomea. Nykyaajan tehokkuusajattelu juontaa juurensa juuri tuohon aikaan. Sotakorvausteollisuus, jälleenrakennus ja modernisaatio loivat tarpeen erottaa tuottavat kansalaiset joutilaista, kiire sekä tehokkuus alkoivat toimia ihmisarvon mittareina jo tuolloin (Mannevuori, 2020. s. 19).

Kun miettii sodanjälkeistä aikaa, voi kuvitella, että ihmisten motivaationa oli ennen kaikkea halu rakentaa ja korjata yhteiskuntaa. Nykypäivän työntekijä ei kannan samoja sodan jälkeisiä traumoja ja aikamme on muutenkin erilainen, joten

mikä saa nykyajan duunarin nousemaan aamulla ja lähtemään töihin? Työn motiivit voivat vaihdella toimeentulosta velvollisuuteen aina syvempään merkityksen etsintään saakka. Mutta onko nykypäivän ihmisestä enää duunariksi? Onko meissä jäljellä sitä sitkeyttä, yhteisöllisyyttä ja konkreettisen työn arvostusta, joka kantoi jälleenrakentajia eteenpäin?

Nykyajan työelämä on muuttunut monin tavoin. Digitalisaatio, automatisointi ja globaali kilpailu ovat muokanneet työn luonnetta. Duunarin rooli ei enää rajoitu pelkästään fyysiseen suorittamiseen, vaan siihen sisältyy yhä enemmän teknistä osaamista ja jatkuvaa oppimista. Työn murros saa pohtimaan, onko työ enää elämän keskiössä vai vain yksi osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Ehkä työn merkitys ei enää löydy pelkästä tekemisestä, vaan siitä, miten työ tukee ihmisen arvoja, identiteettiä ja elämänlaatua.

Tuottava yksilö: Sotienjälkeisessä Suomessa työläinen nähtiin ennen kaikkea resurssina, koneen kaltaisena osana, jonka tehtävänä oli tuottaa tehokkaasti tulosta. Syntyi ajatus, että johtamisella voidaan optimoida ja tasapainottaa koneiston toimintaa. Nykyajattelussa on paljon samaa, edelleen uskotaan, että hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. (Mannevuori, 2020. s. 27, 33). Yhteiskuntamme on rakennettu ajatukselle, että jokainen meistä on tuottava yksilö. Lapset laitetaan kouluun oppimaan, jotta heistä kasvaisi kunnon työntekijöitä. Koulun jälkeen odotetaan nopeaa työllistymistä ja yhtäjaksoista työuraa, jonka palkintona on eläke. Työ on niin keskeinen osa elämäämme, että sen voisi helposti tulkita elämän tarkoituksiksi. Olemmeko olemassa vain, jotta yhteiskunnan rattaat pyörisivät saumattomasti ja tehtaas pysyisivät käynnissä? Tästä ajatuksesta voisi vetää johtopäätöksen, että työ itsessään on työn merkitys, se, että olemme osa toimivaa koneistoa.

Kun tekoälyä pyydettiin määrittelemään työn merkitys, se vastasi näin: "Työn merkitys on ihmisen kyky vaikuttaa maailmaan, toteuttaa itseään ja kokea kuuluvansa johonkin suurempaan." (Tekoäly). Mutta kokeeko nykypäivän tehtaassa työskentelevä duunari työnsä tällä tavalla merkitykselliseksi? Tuntuuko hänestä, että hän vaikuttaa maailmaan ja toteuttaa itseään? Todennäköisesti nykypäivän työntekijä ei saa työstään samanlaista tyydytystä kuin jälleenrakennuksen aikana. Ihminen on tullut tietoisemmaksi omasta ajastaan ja alkanut kyseenalaistamaan tehokkuusajattelua, jossa ihminen nähdään vain tuotantokoneiston osana. Nykypäivän lapset eivät haaveile duunarin työstä, lapset haaveilevat tubettamisesta ja äkkirikastumisesta.

Miksi työtä tehdään? : Meillä on vahva mielikuva siitä, kuinka ahkeria ja uutteria sotien jälkeiset suomalaiset olivat. Mutta ovatko nykypäivän ihmiset todella niin erilaisia kuin ennen sotia eläneet? Kun tarkastelee ihmiskunnan historiaa laajemmin, huomaa, että ihmisen tärkein tehtävä on aina ollut selviytyminen.

Metsästäjä-keräilijät metsästivät ja keräsivät ruokaa, heidän työnsä palkintona oli elämä. Ajan myötä syntyivät vaihdantatalous, eriarvoisuus ja työn jakautuminen. Työn luonne on muuttunut jatkuvasti yhteiskunnan kehityksen mukana.

Sotakorvausten aikakausi merkitsi suurta käännettä suomalaisessa työkuultuudessa. Valtio alkoi masinoida työtä tavalla, jota ei aiemmin ollut nähty, se ryhtyi aktiivisesti tuottamaan työtä ja valmistamaan sotakorvaustuotteita. Sotien jälkeisessä Suomessa vallitsi pula ja kurjuus. Maa oli velkaa Neuvostoliitolle ja jokainen kansalainen tarvittiin mukaan tekemään työtä. (Mannevuori, 2020. s. 87, 94). Voikin yksinkertaistaen sanoa, että ihmiset pakotettiin töihin olosuhteiden pakosta. Kansa oli kokenut suuren trauman ja elämä heijasteli sitä. Vuonna 1944 Paasikivi korosti itsekurin, työn ja tulevaisuudenuskon merkitystä (Mannevuori, 2020. s. 91). Nykyään pääministeri Orpo toistaa samaa mantraa; Suomessa tarvitaan työtä, yrittäjyyttä, toivoa ja uskoa tulevaisuuteen. Mikään ei siis ole muuttunut vai olemmeko jälleen samassa tilanteessa? Suomi velkaantuu, hyvinvoinnista leikataan ja kansalaisilta odotetaan panosta. Ehkä olemmekin palaa-aikaan, jossa työn tekeminen ei ole valinta vaan pakko. Onko jälleen aika kaivaa esiin se kuuluisa talvisodan henki?

Onnellisuuden tavoittelun ja yltäkylläisyyden aikakausi vaikuttaa olevan hiipumassa. Ehkä olemme muuttuneet koneiksi, joiden tehtävänä on tuottaa rahaa, jotta hyvinvointiyhteiskunta pysyy pystyssä. Työn merkitys näyttäytyy ennen kaikkea keinona ylläpitää järjestelmää. Voisiko siis olla niin, että työ itsessään on onnellisuutta? Ehkä meillä on käsitetty onnellisuus väärin ja ihminen voikin olla onnellinen vain ollessaan osa toimivaa koneistoa? Tämä ajatus haastaa käsityksen vapaudesta ja yksilöllisestä hyvinvoinnista, mutta samalla voimme miettiä, että haluammeko jokaisen tulevaisuuden aikuisen tekemään töitä tubettajana? Työn merkitystä ei voi irrottaa työn vaikutuksesta yhteiseen hyvään. Ehkä kysymys ei olekaan siitä, onko työ onnellisuutta vaan siitä, miten voimme tehdä työstä merkityksellistä niin, että se tukee sekä yksilön hyvinvointia että yhteiskunnan kestävyyttä.

Duunarityön merkityksellisyys ja itsenäisyys muutoksessa

Mielekkyyden ja merkityksellisyys duunarityössä: Työn merkityksellisyydestä puhutaan nykyään paljon, ehkä enemmän kuin ennen. Usein keskustelu koskee tietotyötä ja asiantuntija-ammattaita ja tuntuu, että duunarityö ja sen tekijät unohdetaan näistä keskusteluista.

Työelämä muuttuu koko ajan. Sitä mitataan, seurataan ja muokataan uudeksi. Siksi on tärkeää miettiä, mitä merkityksellinen työ tänä päivänä oikeastaan on. Miten työntekijä voi kokea ylpeyttä ja merkitystä työstään, jos päätökset

tehdään jossain muualla, ja miten työn arki pysyy mielekkäänä jatkuvien muutosten keskellä?

Viime vuosina työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat nousseet yhä enemmän esiin, kun monella alalla työ muuttuu, katoaa tai siirtyy uudella tavalla tehtäväksi. Näiden rinnalla on tärkeää miettiä, miten tunne työn merkityksellisyydestä säilyy tai jopa vahvistuu erityisesti niin sanotuissa perinteisissä käytännön töissä.

Vaikka mielekkyys ja merkityksellisyys kulkevat usein yhdessä, ne eivät tarkoita ihan samaa asiaa. Työterveyslaitoksen artikkelin (Sarkkinen, 2023) mukaan mielekkyys liittyy siihen, että työn tekeminen tuntuu järkevältä ja hallittavalta, ja että työtä voi tehdä omalla tavallaan ja siinä on oma rytminsä. Merkityksellisyys taas syntyy siitä, että työ tuntuu tärkeältä ja arvokkaalta, että se vastaa omia arvoja ja että siinä kokee tekevänsä jotakin hyödyllistä muille.

Duunarityössä nämä kulkevat usein käsi kädessä. Työn konkreettinen tekeminen ja näkyvä tulos luovat mielekkyyttä, ja tunne oman työn tärkeydestä vahvistaa merkityksellisyyttä.

Oma kokemus työn muutoksesta: Kun itse aloitin työelämässä noin 20 vuotta sitten, en miettinyt työn merkityksellisyyttä, en edes tiennyt mitä se tarkoittaa, eikä siitä toisaalta juuri puhuttukaan. Tärkeintä oli, että oli töitä ja että siitä sai palkkaa, jolla pystyi elämään. Työ oli ehkä raskasta tai yksitoikkoista, mutta siihen asennoiduttiin niin, että työtä tehdään, koska pitää.

Nykyään ajattelen toisin. Palkkaa toki arvostan edelleen, mutta pelkkä toimeentulo ei ole enää tärkein asia. Haluan, että työssä on järkeä. Työ tuntuu jollain tapaa tärkeältä ja että sitä tehdään kunnollisesti. Minulle työn merkityksellisyys liittyy paljon siihen, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, esimerkiksi miten sen tekee, missä olosuhteissa, mihin vuorokaudenaikaan ja kenen kanssa. Haluan, että johtaminen on reilua, tasapuolista ja selkeää, eikä jatkuvasti tapahdu jotain äkkinäistä tai epämääräistä. Olen myös miettinyt paljon, miten omat arvoni kohtaavat työpaikkani arvojen kanssa.

Mielekkyys ei synny sattumalta: Harri Melin ja Tiina Saari (2023) kirjoittavat siitä, miten perinteisesti duunarityössä tärkeää on ollut itsenäisyys ja ammattilypeys. Kun on saanut tehdä oman työnsä omalla tavallaan ja nähnyt konkreettisesti työnsä tulokset, se on tuonut mielekkyyttä. Nykyään tämä kokemus on monelta osin murentunut. Työtä mitataan enemmän, se on pilkottu pieniin osiin ja yhä useampi asia päätetään jossain muualla. Se vie helposti fiiliksen pois.

Tämä on tuttua omastakin kokemuksesta. Välillä tuntuu, että työn arki on täynnä kiirettä ja ulkoa tulevia vaatimuksia, mutta itse ei pysty vaikuttamaan mihinkään.

Joskus ihan pienetkin asiat, kuten mahdollisuus valita seuraavaksi aloitettava työ tai työvuorot, voisivat lisätä hallinnan tunnetta ja tehdä arjesta sujuvampaa, mutta nekin päätökset tehdään usein toisaalla. Työ ei silloin tunnu enää omalta, vaan enemmän siltä, että käy suorittamassa jotakin valmiiksi määrättyä. Siinä katoaa helposti mielekkyyden kokemus.

Myös työn epävarmuus ja stressi vaikuttavat työn kokemiseen. Saloniemi, Nummi ja Virtanen (2023) kirjoittavat, että epävarmuus työstä ja toimeentulosta kuormittaa erityisesti matalammin koulutettuja työntekijöitä. Epävarmuus ei ole pelkkä tunne, vaan sillä on suora yhteys työssä jaksamiseen ja siihen, miltä oma tulevaisuus näyttää. Kun työn jatkuminen on epävarmaa, ei mielekkyydestä juuri ehdi haaveilla.

Mitä tulevaisuudessa tarvitaan: Tulevaisuuden työelämässä korostuvat jatkuva muutos ja osaamisen kehittäminen. Samalla työn merkityksellisyydestä on tullut entistä tärkeämpi kysymys. Miten työntekijät voivat ylläpitää tunnetta oman työnsä arvosta, jos työ pirstoutuu, kiire kasvaa ja päätöksiä tehdään yhä kauempana arjen tekemisestä?

Merkityksellisyys ei synny itsestään, vaan sen pitää tulla työn rakenteista ja arjesta. Duunarit-tutkimuksen (Saari ym., 2021) mukaan työn merkityksellisyyttä luovat vapaus, osaaminen, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen. Työ tuntuu tärkeältä, kun siinä saa käyttää omaa osaamistaan, kuuluu työporukkaan ja voi nähdä, että omalla tekemisellä on hyötyä muille. Tämä näkyy erityisesti käytännön ammateissa. Moni siivooja tai tehdastyöntekijä kuvaa ylpeyttä siitä, että heidän työnsä mahdollistaa muiden työn ja pitää yhteiskunnan käynnissä. ”Ilman suoritettavaa työtä Suomi pysähtyy”, kuten raportissa sanotaan.

Työn merkityksellisyys ei ole kaikille samanlaista. Yhdelle se voi tarkoittaa vaikuttamisen mahdollisuutta, toiselle reilua johtamista tai hyvää porukkaa työpaikalla. Duunarityössä nämä asiat ovat usein olleet kunnossa, mutta nyt ne ovat monin paikoin uhattuna. Jos halutaan rakentaa sellaista työelämää, jossa ihmiset jaksavat ja kokevat työnsä tärkeäksi, nämä perusasiat pitää saada kuntoon. Arvostusta pitää löytyä kaikenlaiselle työlle, ja työntekijöille pitää antaa tilaa tehdä työnsä kunnolla.

Kuten Duunarit-tutkimuksessa (Saari ym., 2021) muistutetaan, merkityksellisyyden ei pitäisi jäädä yksilön vastuulle, vaan sen tulisi olla osa työn rakenteita ja johtamista.

Työntekijän osallisuus

Osallisuuden merkitys työelämässä: Osallisuus työssä tarkoittaa enemmän kuin pelkkää mukana olemista. Se on tunnetta siitä, että kuuluu joukkoon, että oma panos merkitsee jotakin ja että voi vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. Kun ihminen kokee tulevansa kuulluksi ja nähdyksi, työ saa aivan eri merkityksen. Se lisää arvostusta, motivaatiota ja luottamusta niin itseä kuin työnantajaa kohtaan. Olen itse nähnyt ja kokenut, kuinka osallistaminen vaikuttaa työntekijöihin. On tärkeää, että meidän osaamistamme arvostetaan. Kun työntekijät kokevat, että heidän työtään arvostetaan, myös työpaikan ilmapiiri paranee.

Kettunen (2021, s. 12–13) mukaan osallisuuden merkitys on muuttunut. Nykyään osallisuudella tarkoitetaan ”me”-yhteisöä, jossa korostuvat merkityksellisyys ja tunnustus omasta toiminnasta. Tämä näkyy siinä, että työntekijöitä kannustetaan osallistumaan aktiivisesti työn kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Työn kehittäminen ja osallistaminen työpaikoilla: Alasoini (2021, s. 53–54) mukaan, työntekijöiden rooli työpaikkojen kehittämistyössä on vahvistunut 1990-luvulta lähtien. Tuolloin alettiin kehittämään järjestelmiä ja ohjelmia, joiden tavoitteena oli lisätä työntekijöiden osallistumista oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen. Kehittämisen kohteena olivat muun muassa työn sisältö, työympäristö sekä työntekijöiden oppimis- ja vaikutusmahdollisuudet.

Kun työntekijöiltä odotetaan kehittämistä ja aktiivista osallistumista, olen nähnyt kuinka se synnyttää kilpailua ja vertailua työyhteisön sisällä. Jos kaikki pyrkivät jatkuvasti kehittämään työntekoa ja näyttämään omaa osaamistaan niin yhteishenki saattaa alkaa rakoilla, varsinkin tilanteessa, jossa kehitysideasta maksetaan palkkioita. Olen todistanut tilanteita, joissa hyvät työkaverit muuttuvat hiljaisiksi kilpailijoiksi keskenään. Osallisuus ei liity siihen, kuinka iso rooli ihmisellä on, vaan siihen, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee.

Sitoutuminen ja työn imu: Työntekijän osallisuuden kokemus näkyy usein sitoutumisena. Koivusen & Saaren (2017 s. 78) mukaan sitoutumishaluisia työntekijöitä Suomessa löytyy yhä, mutta keskeinen kysymys on, osaavatko organisaatiot hyödyntää tätä halua ja tukea työntekijöiden motivaatiota. Työnantajan toiminta vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja tuloksiin, jos työntekijät eivät tunne itseään arvostetuiksi tai jos vaihtuvuus on suurta, heikentyy myös työn merkityksellisyys ja yhteisöllisyys. Työpaikoilla osallisuuden vahvistaminen alkaa siis siitä, että työpaikasta tehdään paikka, johon ihmiset haluavat sitoutua, se ei saa olla paikka, johon on pakko tulla.

Työn imu kuvaa tilaa, jossa työntekijä on aidosti innostunut ja motivoitunut työstään. Se ei ole pelkkää työtyytyväisyyttä, vaan kokemus siitä, että työ on merkityksellistä ja omistautumisen arvoista. Hakasen (2011, s. 40) mukaan työn imu on merkittävä työhyvinvoinnin kokemus, koska silloin ihminen on tarmokas, keskittynyt ja saa tyydytystä syventyessään tehtäviinsä. Työn imu ei kuitenkaan jää yksilön sisäiseksi tunteeksi, vaan se vaikuttaa myös työyhteisöön, asiakkaisiin sekä työntekijän muuhun elämään.

Olen itsekin huomannut, miten suuri ero on siinä, tekeekö työnsä osana ryhmää vai tekeekö sitä vain yksin. Kun ryhmässä puhumme, nauramme ja kannustamme toisiamme, niin työn tekeminen ja työssä oleminen on mukavampaa, vaikka se ei olisi unelmatyötä. Työn imu syntyy silloin, kun koemme olevamme osa työyhteisöä, jossa omalla tekemisellä on merkitystä. Kun koemme työn imua, sitoudumme työhön ja työpaikkaan.

Päätelmät

Työ on muuttunut paljon, mutta sen merkitys ei ole kadonnut. Se vain etsii uutta muotoa. Siinä missä sodan jälkeen tehtiin työtä, jotta maa nousisi jaloilleen, tänä päivänä työn tarkoitusta haetaan enemmän yksilön sisältä. Työtä ei tehdä enää vain elannon takia, vaan sen pitäisi myös tuntua järkevältä ja mielekkäältä. Samalla moni kamppailee sen kanssa, miten pysyä mukana jatkuvassa muutoksessa, miten löytää oma paikkansa, kun työ muuttuu koko ajan.

Jos jotain tulevaisuuden työelämässä korostuu, niin se, että pelkkä ammattitaito ei riitä. Tarvitaan myös kykyä oppia uutta, tehdä yhdessä ja ymmärtää toisia. Teknologia kehittyy ja rutiinit vähenevät, mutta ihminen ei katoa minnekään. Ihmilliset taidot, kuten kuunteleminen, yhteistyö ja vastuun kantaminen, nousevat entistä tärkeämmiksi.

Työelämän kehittäjien tehtävänä on varmistaa, että työn tekeminen pysyy ihmisille merkityksellisenä. Se tarkoittaa reilua johtamista, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja sitä, että jokainen kokee olevansa osa kokonaisuutta. Jos nämä asiat unohtuvat, katoaa myös työn imu ja ylpeys omasta tekemisestä.

Lähteet

Esseessä tekoälyä on käytetty oikeakielisyyden tarkistamiseen.

Alasoini, T. (2021). Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämispuheessa. Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan* (ss. 36–54). Gaudeamus.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Kettunen, P. (2021). Johdanto: Osallisuus ratkaisuna – millaisiin ongelmiin? Teoksessa P. Kettunen (toim.), *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan* (ss. 11–35). Gaudeamus.

Koivunen, T. & Saari, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työelämän myytit ja todellisuus* (ss. 63–80). Gaudeamus.

Mannevuori, Mona 2020. Ihmiskone töissä. Sotienjälkeinen Suomi tehokkuutta tavoittelemassa. Gaudeamus: Tallinna

Melin, H. & Saari, T. (2023) Duunarit, luokka ja työn itsenäisyys. Teoksessa Koivunen T., Sippola M. & Melin H. (toim.) *Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus

Saari, T., Koivunen, T., Pyöriä, P., Leinonen, M., Tapanila, K. & Melin, H. (2021) Duunarit-ammattistaan ylpeät. Duunarit-tutkimushankkeen loppuraportti. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2237-3>

Saloniemi, A., Nummi, T. & Virtanen, P. (2023) Työn epävarmuus suhdanteet ja stressi. Teoksessa Koivunen T., Sippola M. & Melin H. (toim.) *Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus

Sarkkinen, M. (15.08.2023) *Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa*. Työterveyslaitos. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

Tekoäly. Microsoft Copilot. Esitetty kysymys 2025: ”Määrittele työn merkitys yhdellä lauseella”.

**II Työyhteisössä
kompastumisia,
kuormitusta ja
pirstaleisuutta**

Itseohjautuvuuden kompastuskivet

Taru Aalto, Marika Jokiranta,

Satu Juvonen & Aina Vihervaara

Johdanto

Työelämä elää vahvaa murrosta ja yksi työelämän puhuttavimmista ilmiöistä on itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden, jaetun johtajuuden ja itseorganisoitumisen käsitteitä ei pysty käyttämään yksinään, vaan ne kaikki kietoutuvat toisiinsa ja tarvitsevat toisiaan.

Mitä itseohjautuvuus sitten on? Itseohjautuvuus ei ole uusi käsitteenä, mutta määritelmä on edelleen hyvin epämääräinen. Yleisesti itseohjautuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta sekä kontrollointia eli toisin sanoen puhutaan yksilön kyvykkyydestä johtaa itseään (Savaspuro 2019, s. 25.) Työ- ja elinkeinoministeriö tuottaa vuosittain työolobarometrin, joka kuvaa suomalaisen työelämän tilaa työpaikoilla. Vuosien 2022–2024 työolobarometreissa selvitettiin, suunnittelevatko palkansaajat itse työtään, kuten aikatauluja ja tavoitteita. Tarkoituksena oli arvioida, kuinka yleistä itsensä johtaminen työpaikoilla on. Vuonna 2024 tätä teki säännöllisesti 49 % ja ajoittain 35 %, kun taas 17 % ei johtanut työtään juuri lainkaan. Osuudet ovat pysyneet edellisvuosien tasolla. (Lyly-Yrjänäinen, 2025, s.108.)

Yksilön itseohjautuvuuden lisäksi voidaan puhua tiimien itseohjautuvuudesta (Aho & Mäkinen 2025, s. 8). Organisaation näkökulmasta itseohjautuvuus merkitsee sitä, että työntekijöillä ja tiimeillä on entistä enemmän päätäntävaltaa ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtään sekä päättää toimintavoista ja tavoitteista (Morikawa, Martela & Hakanen, 2022, 312–313). Itseohjautuva organisaatio ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hierarkkisesta päätösten teosta tai johtamisesta olisi kokonaan luovuttu (Aho & Mäkinen, 2025, s. 9).

Tässä artikkelissa tarkastellaan itseohjautuvuuteen liittyviä kompastuskiviä, joi- ta voi syntyä, kun organisaation hierarkiaa kevennetään ja päätäntävaltaa siirretään työntekijöille. Työelämän malliesimerkkinä toimii pirkanmaalainen tuotantoyritys, jonka tuotannossa toimii noin neljäkymmentä henkilöä. Yritys lähti pari vuotta sitten uudistamaan organisaatiotaan, jolloin tuotannossa työskennelleet lähiesihenkilöt siirrettiin muihin tehtäviin ja päätettiin, että koko tuotannosta tulee itseohjautuva.

Itseohjautuvuuden ideaali

Miksi itseohjautuvuudesta on tullut yksi työelämän kasvavimmista trendeistä? Itseohjautuvuudesta puhuttaessa siihen yhdistyy vahvasti mielikuvia onnen tunteesta, innostuksesta, tehokkuudesta, yltiöpositiivisuudesta sekä ”draivista”. Itseohjautuvuuteen liitetään usein myös käsitteet motivaatio ja työn imu. Itseohjautuvuuden on ennustettu olevan ”uusi normaali” työelämässä ja sen ajatellaan olevan ratkaisu moniin työelämän haasteisiin (Morikawa, Martela & Hakanen, 2022, s. 323).

Anne Akola on teoksessaan haastatellut eri alojen asiantuntijoita, jotka kuvaavat itseohjautuvuutta seuraavasti. Itseohjautuvuus vapauttaa yksilön omaa potentiaalia, jolloin hänen on mahdollista käyttää omaa asiantuntijuuttaan hyödyksi. Kun työyhteisössä on hyvä luottamuskulttuuri, yhteinen suunta sekä yksilöillä valtuuksia toimia, niin asiat syntyvät nopeammin ja tehokkaammin. Työntekijöiden autonomian lisääntyminen voimistaa merkityksellisyyden kokemusta, osallisuuden tunnetta, lisää motivaatiota viedä asioita eteenpäin sekä parantaa työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. (Akola, 2020, s. 195–196.) Itseohjautuvassa organisaatiossa ensisijaisen tärkeää on antaa työntekijöille aidosti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sillä sen on todettu nopeuttavan päätöksen tekoa, sujuvoittavan toimintaa sekä tehostavan tuottavuutta (Aho & Mäkinen, 2025, s. 9). Itseohjautuva työntekijä saa valtuuksia päättää ajanhallinnasta, tehtävien asettamisesta ja tehtävien priorisoinnista (Martela & Jarenko, 2017a, 12).

Martelan ja Jarenkon (2017a) mukaan toimintaympäristön muutos, työtehtävissä tapahtuva murros sekä informaatioteknologian kehittyminen ovat olleet merkittävät tekijät itseohjautuvuuden yleistymiselle työelämässä. Nopean tiedonkulun toimintaympäristössä myös muutoksien tulee tapahtua nopeasti. Organisaation strategioiden soveltaminen käytäntöön ei ole mahdollista perinteisen hierarkkisen johtamisen keinoin, sillä aika ei riitä siihen, että muutokset suunnitellaan ylhäältä käsin ja jalkautetaan toimintaympäristöihin. Työtehtävissä tapahtuva muutos on myös nopeaa, sillä nykyisessä automatisaation valankumouksessa koneet korvaavat ihmisen tekemää aivotyötä. Työtehtävissä tarvitaan enemmän luovaa asiantuntijuutta sekä inhimillistä vuorovaikutusta. Informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut sähköisen kommunikaation, informaation nopean kulun ja isojenkin joukkojen keskinäisen koordinoinnin ilman, että tarvitaan hallinnoivaa esihenkilöä. (Martela & Jarenko, 2017a, s. 18–25.)

Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat edelleen hyvää johtamista, jossa korostuu erityisesti henkilöstön syvälinen tunteminen, sillä itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat yksilöllistä tukea esihenkilöltään (Savaspuro, 2019, s. 33). Erilaisia malleja itseohjautuvuuteen on niin monta kuin on itseohjautuvia yrityksiäkin.

Samanlainen systeemi itseohjautuvuuteen ei toimi eri toimialoilla, vaan organisaation on hyvä itsenäisesti rakentaa oma mallinsa yhdessä työntekijöiden kanssa. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilön ja alaisen väliltä on poistettu hierarkkinen suhde, jolloin työntekijöillä on päätäntävaltaa, jota esihenkilö ei voi poistaa (Aho & Mäkinen, 2025, s. 12).

Johtamisen ja esihenkilötyön tärkeimmiksi menettelytavoiksi nouseekin esille avoin vuorovaikutus, joka pitää sisällään myös organisaation viestinnän sekä psykologisen turvallisuuden. Salliva kokeilukulttuuri on tärkeää, jossa myös epäonnistuminen on sallittua. Esihenkilön tulisi aidosti luottaa työntekijöihinsä. (Taskinen, 2020, s. 107–108.)

Esteet itseohjautuvuuden toteutumiselle

Tuukka Kostamo, Johanna Vuori ja Noora Vääntinen ovat tutkineet itseohjautuvia organisaatioita. He kuvasivat itseohjautuvuuden yleisenä ymmärryksenä sitä, että itseohjautuvuudessa yksilön tai tiimin autonomian lisääntyy ja hierarkiset rakenteet puretaan. ”Tarkemmin katsottuna yhteisymmärrys loppuu tähän ja seuraa suuri sekasotku.” (Kostamo, Vuori & Vääntinen, 2020, s.7; Sivonen, 2022, s. 53).

Hierarkkisissa organisaatioissa siirtyminen kohti itseohjautuvaa toimintamallia voi osoittautua haastavaksi. Perinteisesti johtaja on ollut se, joka päättää työnteon suunnan. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat olleet rajallisia. Itseohjautuvuuteen siirtyminen edellyttää sekä ajattelutavan että toimintatapojen muutosta koko organisaatiossa. (Martela & Jarenko, 2017b, s. 14).

Itseohjautuvuuden onnistuminen organisaatiossa ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä. Sen toteutumista voivat estää monet tekijät, kuten luottamuksen puute, mikromanagerointi, viestinnän heikkous ja johtamisen sekä raamien puuttuminen. Työntekijöiden vastuunkanto tai sen puute sekä priorisointitaidot ovat merkittäviä taitoja itseohjautuvuuden onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Luottamus toimii itseohjautuvuuden perustana, mikromanagerointi tukahduttaa työntekijän omaehtoisuuden, viestinnän puute aiheuttaa epäselvyyttä ja johtamisen rajojen hämärtyminen johtaa kaaokseen.

Itseohjautuvuus ja sen ihannoiti työelämässä lietsoo vahvasti suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta, sillä yksilöltä vaaditaan muun muassa hyvää itsetuntemusta sekä itsevarmuutta, omaaloitteisuutta, itsenäistä päätöksentekokykyä, kykyä kantaa vastuuta, priorisoida ja delegoida työtehtäviä (Savaspuro, 2019, s. 41). Pitkittynyt epävarmuus ja jatkuva vastuun kantaminen voivat lisätä riskiä työuupumukselle. Työuupumusta lisää erityisesti se, että

työntekijällä on jatkuvasti tunne, että täytyy pärjätä yksin. Esiin nousee kysymys, uupuvatko työntekijät itseohjautuvuuden vaatimuksiin? Vaikka yksilöllä itsellään on vastuu omasta hyvinvoinnistaan, tulisi myös tiimin ja esihenkilöiden ottaa vastuuta työntekijöiden työssä jaksamisesta ja puuttua mahdolliseen uupumiseen ajoissa. (Taskinen, 2020, s. 107,110).

Martelan ja Jarenkon (2017b) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkoista kontrollia. Tämä edellyttää motivaatiota, osaamista sekä selkeitä päämääriä. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan työntekijältä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja, joita ovat esimerkiksi ajanhallinta, priorisointi ja resurssien hallinta. Aiemmin nämä ovat kuuluneet perinteisesti esihenkilöiden vastuulle. Itseohjautuvuuden käytäntöön vieminen on monivaiheinen prosessi, joka vaatii sekä organisaatiolta että yksilöltä uudenlaista ajattelutapaa. Oman haasteensa tilanteeseen tuo työntekijöiden erilaiset valmiudet toimia ilman ulkoista ohjausta. Tämän vuoksi esihenkilöiden rooli korostuu muutoksen tukijoina. Erityisesti organisaatioissa, joissa esihenkilö on aiemmin tehnyt suurimman osan päätöksistä, tarvitaan valmennusta ja johdonmukaista tukea, jotta työntekijät voivat kasvaa itseohjautuvuuteen (Ruotsalainen, 2024, s. 14–16, 31).

Malliesimerkkiorganisaatiossa käytiin muutosneuvottelut pari vuotta sitten, jonka johdosta tuotannon esihenkilöistä luovuttiin kokonaan ja tuotannon viisi osastoa/tiimiä siirtyivät johdon ilmoituksella itseohjautuviksi. Tiimien työntekijät pääsääntöisesti työskentelevät omissa tiimeissään, mutta kuorituksen mukaan tietyt henkilöt voivat työskennellä myös toisten tiimeissä. Itseohjautuvuus vain ilmoitettiin työntekijöille. Ohjeistus ja tuki muutokseen jätettiin antamatta. Tämä aiheutti konflikteja sekä työntekijöiden kesken että työnjohdon ja työntekijöiden välillä, ja toi epävarmuutta työn tekemiseen. Ilmeni myös suuria eroavaisuuksia työntekijöiden välillä siinä, miten he alkoivat toimia itseohjautuvasti. Toisille oli vaikea päättää, mitä, missä ja miten he alkavat työskentelemään, kun taas toiset nauttivat päästessään itse päättämään mitä tekevät.

Itseohjautuvuus voi toteutua vain ympäristössä, jossa työntekijöihin luotetaan. Jos esihenkilöt eivät luota työntekijöiden osaamiseen ja vastuunkantokykyyn, itseohjautuvuus jää puolittaiseksi. Itseohjautuvuus perustuu henkilön kykyyn toimia omaehtoisesti ilman ulkoista kontrollia, mutta tämä edellyttää, että organisaatio antaa työntekijöille aidon päätösvallan. Luottamuksen puute johtaa helposti mikromanagementtiin, joka heikentää autonomiaa ja tukahduttaa sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko, 2017b, s. 54).

Ossi Auran (2020, s. 52) mukaan hyvä johtaminen perustuu luottamukseen ja mahdollistaa positiivisen kierteen: kun johtaja luottaa työntekijöihin, nämä

ottavat enemmän vastuuta ja toimivat itseohjautuvasti. Mikromanagerointi puolestaan katkaisee tämän kierteen ja palauttaa organisaation vanhaan hierarkkiseen malliin. Luottamus on siis itseohjautuvuuden perusta. Se antaa työntekijöille rohkeuden tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta. Vasta kun luottamuksen ilmapiiri on vahva ja kontrollin sijaan korostetaan valmentavaa johtamista, itseohjautuvuus voi muuttua organisaation todelliseksi voimavaraksi. (Aura, 2020, s. 52.)

Jos esihenkilö kontrolloi työntekijän tekemistä liikaa, se viestii epäluottamuksesta ja kyvyttömyydestä antaa vastuuta. Tämä jatkuva valvonta aiheuttaa luottamuspulaa, heikentää työntekijän motivaatiota ja estää omaehtoista toimintaa. Martelan ja Jarenkon mukaan itseohjautuvuus edellyttää vapautta kokeilla ja tehdä päätöksiä ilman pelkoa jatkuvasta kontrollista. (Martela & Jarenko, 2017b, s.181). Voidaan todeta, että mikromanagerointi rikkoo tämän tasapainon ja saa työntekijän tuntemaan, ettei hänen osaamiseensa luoteta. Tämä heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin ja organisaation tuloksellisuuteen.

Luottamuksen puute korostui malliyrityksessä. Tiimien ja yksilöiden päätöksiä kyseenalaistettiin, joka antoi selvän viestin työntekijöille epäluottamuksesta heidän tekemiään päätöksiä kohtaan. Tämä johti myös siihen, että he itse alkoivat epäilemään omia päätöksiään ja kyseenalaistamaan toinen toistaan. Itseohjautuvuuteen pyrkiessä tulisi olla salliva ja luottava ilmapiiri. Sallitaan, että virheitä tapahtuu, mutta nämä käytäisiin rakentavasti läpi ja tämän kautta muutetaan ja haetaan oikeaa toimintamallia toimia.

Itseohjautuvuus edellyttää selkeää työnjaon ja vastuiden määrittelyä koko organisaatiossa, jotta liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Itseohjautuvassa organisaatiossa viestinnän tarve on merkittävä. Avoimen kommunikaation tulee koskea sekä itseohjautuvuuden periaatteita että liiketoimintaa, erityisesti tiimien välillä. Tässä prosessissa valmentavilla ja mahdollistavilla lähijohtajilla on keskeinen rooli. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen, 2021 s. 27).

Malliesimerkki yrityksessä, ilmeni vahvana viestinnän ongelma. Viestintää tuli eri henkilöiltä johdon puolelta eri kanavissa ja ne olivat usein ristiriidassa toistensa kanssa. Kukaan ei myöskään voinut itsenäisesti alkaa sooloilemaan, vaan asioista olisi pitänyt päättää yhdessä tiimeinä ja tähän olisi tarvittu valmentavaa otetta työnjohdolta. Ongelmana ilmeni myös tietämättömyys, mitä työntekijät todella saavat itse päättää yksin tai tiimeinä. Itseohjautuvuuteen olisi pitänyt tehdä selkeä raamitus, mitkä lähiesihenkilöiden vastuista siirretään työntekijöille ja miten ne jalkautetaan heille. Vastuu ja valta päättää asioista tulisi siirtää pieninä annoksina työntekijöille, jotta tilanteeseen sopeudutaan ja nähdään miten ne alkavat toimimaan työyhteisössä.

Työyhteisön kehittäjä itseohjautuvuuden tukena

Lauri Pietinalhon väitöskirjatutkimus nostaa esille keskeisiä syitä, miksi kaikki organisaatiot eivät tavoittele itseohjautuvuutta tai miksi sen toteuttaminen voi epäonnistua. Suunniteltu muutos saattaa jäädä puolitiehen. Organisaatioissa voidaan ajatella, että yksittäisen toimintatavan muuttaminen riittää itseohjautuvuuden saavuttamiseen. Todellisuudessa muutos vaatii koko organisaation kattavaa uudistusta, jatkuvaa ohjausta ja kehittämistä. Muutos ei onnistu, jos työntekijälle annetaan liikaa vastuuta ilman riittävää tukea. Haasteena on myös, jos tiimiltä poistetaan esihenkilö ilman, että tiimiä koulutetaan päätöksentekoon ja konfliktien ratkaisuun. (Savaspuro, 2019, s. 34.)

Ihmiset hakeutuvat luonnostaan hierarkkisiin rakenteisiin, koska ne tuntuvat tutuilta ja turvallisilta eli toisin sanoen hierarkia tuo turvaa. Muutosta pyritään usein toteuttamaan nopeasti ja kokonaisvaltaisesti, vaikka ihmiset tarvitsevat aikaa sopeutuakseen ja muuttaakseen toimintatapojaan. Valvonnan kulttuuri on juurtunut vahvasti työyhteisöihin, jolloin itseohjautuvissa tiimeissä voi syntyä vallan tyhjiö, jos vastuu- ja valtasuhteita ei määritellä selkeästi. Tällöin joku ottaa vallan itselleen, mikä voi johtaa epäselvyyksiin ja ristiriitoihin. Osa työntekijöistä saattaa innostua päätöksenteon vapaudesta liikaa ja ottaa harkitsemattomia riskejä. Toiset taas voivat jäädä passiivisiksi, jos kukaan ei ohjaa tai kannusta toimimaan. (Savaspuro, 2019, s. 34–35.)

Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä ja sen loppukoonnissa tuli selkeästi ilmi, että itseohjautuvuuden ja johtamisen rajapinta kaipaava selkeyttä. Osa työntekijöistä koki joutuvansa ottamaan vastuuta, jota muodollisesti ei ole heille annettu. Toiset heistä jäivät odottelemaan ohjeita, joita ei pakosti tullut. Epäselvyyttä aiheutti, mitä päätöksiä itseohjautuva saa tehdä ja mitä itseohjautuvuus käytännön tasolla tarkoittaa. Työntekijät myös kaipaavat esihenkilön läsnäoloa ja päätöksentekoa tilanteisiin, mitä ei pysty itsenäisesti ratkaisemaan.

Mitä suurempi työyhteisö on, sitä haastavampaa on saada heidän toimintansa koordinoituksi ilman perinteistä johtamista. Täydellinen itseohjautuvuus on vaikeammin toteutettavissa suurissa organisaatioissa. Epäselvät tavoitteet tai arvoristiriidat heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista. Jos organisaation ulkoiset tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, työntekijät voivat kokea arvoristiriitoja. Luottamukseen ja yhteistyöhön perustuva toimintamalli ei toimi, jos yhteinen päämäärä puuttuu tai jää epäselväksi. (Savaspuro 2019 s. 35.) Suuressa organisaatiossa itseohjautuvuuteen siirtyminen voidaan ottaa käyttöön asteittain ja toimivassa tiimissä se toteutetaan yhteisesti sovitulla tavalla. Muutos kohti itseohjautuvuutta on suunniteltava huolellisesti johdon ja henkilöstön yhteistyönä. (Aura., Ahonen, Hussi & Ilmarinen, 2021. s. 27.)

Organisaatioiden keskeiset rakenteet liittyvät johtamiseen, vallan ja vastuun jakoon, yhteistyöhön sekä tiedonkulkuun. Näiden kehittäminen – kuten kokouskäytännöt ja viestintä – parantavat työelämän laatua ja tuloksellisuutta. Tavoitteena on vahvistaa dialogia, osallistumismahdollisuuksia, avoimuutta, luottamusta ja turvallisuutta. (Syvänen, Loppela & Tikkamäki, 2019, s. 184.) Muutoksien tueksi Humanistinen ammattikorkeakoulu kouluttaa vuorovaikutus- ja kehittämistaitoja sekä työyhteisön kehittäjiä, jotka omaavat kokonaisvaltaista näkemystä organisaatioiden muutoksiin liittyen. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, n.d.). Työyhteisön kehittäjä voisi olla tukemassa organisaatioita ja työyhteisöjä kohti itseohjautuvuutta sekä olla mukana kehittämässä uusia tapoja toimia, sillä riittävä työpaikkatason osallistuminen ja päätöksenteko varmistaa, että henkilöstö sitoutuu aktiivisesti ja hyödyntää luovuuttaan organisaation uudistuksissa ja muutoksissa (Syvänen, Loppela & Tikkamäki, 2019, s. 184).

Johtopäätökset: itseohjautuvuus ei synny ilman johtamista

Itseohjautuva organisaatio ei tarkoita johtajuuden puuttumista. Itseohjautuvat työntekijät tarvitsevat johtamista ja tämä vaatii johtajilta ja esihenkilöiltä paljon. Heidän tehtävänä on olla läsnä, toimia alaistensa valmentajina ja palvelevina johtajina. Esihenkilön tulee poistaa työntekoa häiritsevät esteet, jotta työntekijät pääsevät loistamaan. On tärkeää huomioida, että itseohjautuvuus on toisille luontevampaa kuin toisille, eikä se sovi kaikille sellaisenaan. (Taskinen, 2020, s. 106,110.) Itseohjautuvuuteen vaikuttaa myös yksilön persoonalliset tekijät. Jokainen tuo oman persoonansa työyhteisöön ja vuorovaikutustilanteisiin. Toiset ovat luontaisesti enemmän yrittäjähenkisiä ja itseohjautuvia. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee hyvin työntekijänsä, jotta itseohjautuvuuteen tukeminen on yksilöllistä ja yksilöiden erilaiset tarpeet huomioivaa.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät tarvitsevat selkeät tavoitteet: heidän tulee tietää, mikä on yhteinen päämäärä ja mitä pitää tehdä, jotta sinne päästään. Jotta pystyttäisiin pitämään yllä motivaatiota ja vähentämään työn kuormittavuutta, tulisi jokaisella olla tiedossa oma rooli sekä työn raja- ja vastuut on oltava riittävän selkeät. (Saraspuro, 2019, s. 48.)

Voidaan todeta, että itseohjautuvista organisaatioista ja itseohjautuvista työntekijöistä puhuttaessa edellytys itseohjautuvuuden ihanteelliselle toteutumiselle piilee työyhteisössä. Ahon ja Mäkisen (2025, s. 12) mukaan hyvän, toimivan työyhteisön perustana toimii luottamus ja arvostus toisia kohtaan. Lisäksi turvallisuus, hyvinvointi, terveellisyys ja tuottavuus ovat toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä. Myös avoin vuorovaikutus, tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu sekä tuen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä elementtejä. Työntekijöiden roolit, vastuut ja valtuudet tulee olla tiedossa ja hyvässä tasapainossa.

Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminnan tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja johtaminen on toimivaa. Esihenkilön on tärkeää olla tietoinen arjen haasteista sekä käydä jatkuvaa dialogia työntekijöidensä kanssa. (Aho & Mäkinen, 2025, s.12.)

On selvää, että itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan johtamista ja esihenkilöitä. Esihenkilön rooli ja toimenkuva on erilainen kuin hierarkkisessa johtamiskulttuurissa, mikä vaatii esihenkilöiltä uudenlaisia tapoja toimia sekä uusia johtamiskäytänteitä. Ahon ja Mäkinen (2017, s.40) mukaan Itseohjautuvuus tuo uusia elementtejä esihenkilötyöhön, sillä esihenkilön tulisi tukea ja mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden toteutuminen. Työntekijöiden autonomian, vastuun ja päätäntävällän lisääntyminen vaatii esihenkilöltä aitoa läsnäoloa ja sujuvaa vuorovaikutusta. Esihenkilöiden tarve ei vähene vaan saattaa jopa itseohjautuvuuden myötä lisääntyä. On myös muistettava, että itseohjautuvia työntekijöitä johdettaessa lopullinen vastuu on aina esihenkilöllä. (Aho & Mäkinen, 2025, s. 40–41.)

Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuutta voi tukea sekä esihenkilö että työntekijä itse. Tärkeää on luoda käsitys tästä hetkestä. Missä työntekijä on hyvä, mitkä osa-alueet vaativat kehittämistä, missä työntekijä tarvitsee tukea ja ohjausta sekä mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja yhdessä asetettuja. Esihenkilön tulisi kannustaa työntekijää itsenäiseen päätöksentekoon rakentamalla samalla luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Työntekijöitä ei tulisi rangaista virheistä vaan nähdä asia niin, että virheiden myötä he oppivat virheistään ja ovat parempia työntekijöitä. Työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen tulisi näkyä joka päivä, sillä itseohjautuvuutta voidaan verrata uuteen strategiaan, joka pitää tuoda osaksi arkea, jotta sen jalauttaminen onnistuu. Työntekijät eivät aina sano, mitä ajattelevat, joten esihenkilön tulisi osata lukea työntekijöitään ja uskaltaa kysyä asioista suoraan, jottei todelliset ongelmat jää pimentoon. (Savaspuro, 2019, s. 161–165.)

Organisaatiot, jotka siirtyvät kohti itseohjautuvaa toimintamallia, hyötyisivät merkittävästi työyhteisön kehittäjän ammattitaidosta, sillä työyhteisön kehittäjän asiantuntijuuteen kuuluu suunnitella ja toteuttaa uusia kehittämistoimia, parantaa työyhteisön toimivuutta sekä edistää yhteisöllisyyden tunnetta ja osallisuutta.

Lähteet

- Aho, P. & Mäkinen, L. (2025). *Itseohjautuvuus esihenkilötyötä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. [Kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto] https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/227901/Makinen_Aho.pdf?sequence=2
- Akola, A. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin*. Basam Books.
- Aura, O. (2020). Itseohjautuvuuden johtaminen on osa hyvää johtamista. *Työn tuuli*, 2/2020. Henry ry. 46-55. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. (2021). Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Haettu 20.10.2025 osoitteesta https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden-johtaminen_2020_www.pdf
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. (n.d.). Työelämän murros muuttaa työn tekemisen tapoja. Haettu 17.11.2025 osoitteesta <https://www.humak.fi/info/tyoyhteisojen-kehittaminen/>
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing.
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 2/2020, 7 –13. Haettu 18.11.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017a). *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017b). *Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Insights. E-kirja Storytel. Viitattu 6.11.
- Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä: missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus* 4/2022, 312-328
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2025). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Työssäolobarometri 2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/c600a455-c734-4108-8eaf-7d10a-4b8a954/content>
- Ruotsalainen, K. (2024). *Itseohjautuvuuden johtaminen esihenkilön näkökulmasta*. LAB-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/857981/Ruotsalainen_Kiia.pdf?sequence=2
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy.
- Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella*. Alma Talent Oy

Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistamista. Teoksessa T.Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (Toim.), *Mihin työelämä on menossa? -Tutkimuksen näkökulmia*, 171- 215. Tampere university press. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Taskinen, I. (2020). Esimies, älä jätä itseohjautuvaa työntekijää yksin. Itseohjautuvan työn johtaminen. [Pro gradu tutkielma, Vaasan yliopisto]. OSUVA <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/0281d867-5c71-4c82-a4ce-d2693dfdc158/content>

Monipaikkaisen hybriditoimistotyön jatkuvan uudistumistarpeen aiheuttama kuormitus

Pinja Hiljanen, Ilona Kiiveri, Lotta Simula & Susanna Valo

Johdanto

Monipaikkainen ja hybridityötä hyödyntävä työympäristö on vakiinnuttanut asemansa osana suomalaista työelämää. Digitaalisten ratkaisujen kehittyminen, joustavuuden tarve sekä organisaatioiden jatkuva toimintaympäristön muutos ovat tehneet hybridityöstä pysyvän toimintatavan (Työ2030, 2023). Samalla työn luonne on muuttunut kohti jatkuvaa uudistumista: toimintatavat, viestintäkanavat ja työkalut päivittyvät nopeassa tahdissa, ja organisaatioilta odotetaan ketteryyttä ja muutosvalmiutta (Valtioneuvosto, 2022).

Jatkuva muutos ei kuitenkaan ole ainoastaan organisaation kehittämiskysymys. Se liittyy olennaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuormitukseen. Tutkimusten mukaan jatkuva muutos ja epävarmuus voivat lisätä kognitiivista ja emotionaalista kuormaa, heikentää palautumista sekä haastaa työn hallinnan ja merkityksellisyyden kokemuksen. (Työterveyslaitos, 2024c; Kervinen & Käsälä, 2023.) Hybridityössä rajat työn ja vapaa-ajan välillä voivat hämärtyä, mikä lisää psykologista kuormitusta ja vaikeuttaa irrottautumista työstä (Työterveyslaitos, 2023).

Tässä raportissa tarkastelemme jatkuvan uudistumistarpeen aiheuttamaa kuormitusta monipaikkaisessa hybriditoimistotyössä kolmesta toisiinsa kietoutuvasta näkökulmasta: yksilön kokemuksesta, yhteisön ja johtamisen merkityksestä sekä osaamisen kehittämisen ja muutosvalmiuden vaatimuksista. Lisäksi analysoimme, miten arvot ja työn merkityksellisyys voivat horjua tai vahvistaa jatkuvien muutosten keskellä (STM, 2022).

Tavoitteenamme on ymmärtää, miten hybridityötä tekevä työyhteisö voi tukea työntekijöitä tilanteessa, jossa muutos on jatkuvaa ja jossa hyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja työn merkityksellisyys ovat keskeisiä tekijöitä sekä työssä jaksamiselle että organisaation toimivuudelle.

Yksilön näkökulma

Hybriditoimistotyön jatkuva uudistumistarve kuormittaa työntekijää monin tavoin. Kun työvälineet, digitaaliset järjestelmät ja toimintatavat muuttuvat nopeassa tahdissa, työntekijä joutuu jatkuvasti päivittämään osaamistaan ja toimimaan oman työnsä asiantuntijana, sekä usein myös perehdyttämään uusia tai vähemmän kokeneita kollegoita. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus lisää tätä painetta, sillä perehdytykseen ei aina ole aikaa tai resursseja, vaikka työn sujuvuus ja työhyvinvointi riippuvat siitä vahvasti (Työterveyslaitos, n.d.).

Psykososiaalinen kuormitus kasvaa, kun työn vaatimukset laajenevat ja vastuu kasautuu yksilölle. Työntekijältä odotetaan itseohjautuvuutta, jatkuvaa saavutettavuutta ja kykyä sopeutua nopeasti uusiin tavoitteisiin ja teknologisiin muutoksiin. Samalla organisaatiot pyrkivät säästöihin ja työtehtäviä yhdistetään, mikä voi lisätä epävarmuutta ja työn hallinnan tunteen heikkenemistä (Heiskanen, ym., 2019).

Digikehitys ja tekoälyn käyttöönotto muuttavat työn sisältöjä jatkuvasti. Vaikka teknologian on tarkoitus helpottaa työtä, se voi myös herättää pelkoa omasta korvattavuudesta ja osaamisen riittävyydestä. Tällöin koulutustarve kasvaa, mutta koulutuksiin ei aina ole varattu aikaa tai selkeää vastuuta. Tämä ristiriita lisää stressiä ja voi heikentää työntekijän sitoutumista (Järvensivu & Haapakorpi, 2022).

Eräässä organisaatiossa otettiin käyttöön uusi tekoälyyn perustuva asiakaspalvelujärjestelmä. Perehdytys oli nopea, ja osa työntekijöistä jäi epävarmaksi, miten järjestelmää käytetään oikein. Osaamisen varmuuden tunteeseen vaikuttivat työntekijän pohjataidot digi- ja tietoteknisestä osaamisesta, jotka eivät olleet kaikilla samalla tasolla iästä ja koulutuksesta riippuen. Samalla työntekijöiltä odotettiin aiempaa laajempaa osaamista. He vastasivat sekä omasta että kollegoiden opastamisesta. Kun muutokset jatkuivat ja työtehtäviä yhdistettiin säästösyistä, kuormitus kasvoi ja työssä viihtyvyys heikkeni.

Yhteisön ja johtamisen näkökulma

Hybriditoimistotyö on tullut jäädäkseen, ja sen jatkuva uudistumistarve heijastuu suoraan työyhteisöihin. Työ ei enää ole sidottu aikaan tai paikkaan, mutta tämä joustavuus on tuonut mukanaan uudenlaista kuormitusta, joka liittyy sekä työn hallintaan että yhteisöllisyyden säilyttämiseen. Yhteisön ja johtamisen näkökulmasta keskeistä on se, miten työn organisointi, roolien selkeys ja johtamiskulttuuri tukevat työntekijöiden jaksamista ja jatkuvaa oppimista. (Turun yliopisto, 2023; Nevalainen & Teräs, 2023; Varma, 2024; Työterveyslaitos 2025b.)

Työyhteisö voi merkittävästi joko lievittää tai lisätä kuormitusta. Kun työntekijät tuntevat oman roolinsa ja toistensa vastualueet, vältetään päällekkäistä työtä ja epäselvyyksiä, jotka usein kuormittavat eniten. Toisaalta, jos työnkuvat hämartyvät tai muutoksia tehdään ilman riittävää viestintää, epävarmuus lisää stressiä. Johtamisella on tässä ratkaiseva merkitys: avoin, osallistava ja empaattinen johtaminen auttaa työntekijöitä hallitsemaan muutoksia. Kun esihenkilö tunnistaa ajoissa kuormittumisen merkit ja huolehtii siitä, että työt jakautuvat tasaisesti, yhteisön hyvinvointi vahvistuu. (Heikkilä, 2024; Haataja & Tähkävuori, 2025; Työterveyslaitos, 2024b.)

Hybriditoimistossa myös yhteisöllisyyden ylläpito on haastavaa. Etätyö voi eriyttää työntekijöitä toisistaan ja hämärtää kuulumisen tunnetta, mikä heikentää yhteistä oppimista ja vertaistukea. Tämän vuoksi yhteisöllisiä käytäntöjä, kuten säännöllisiä tiimitapaamisia, yhteisiä oppimishetkiä ja epämuodollista vuorovaikutusta, on tärkeä vaalia. Jatkuva oppiminen toimii parhaiten silloin, kun se on osa arkea ja yhteisö jakaa osaamistaan avoimesti. Tällöin työntekijät eivät koe, että heidän pitäisi olla oman ja muiden työn asiantuntijoita yksin, vaan oppiminen nähdään yhteisenä vastuuna. (Nurmela & Jännäri, 2023; Turun yliopisto, 2023; Työterveyslaitos, 2025a.)

Hyvä esimerkki yhteisöllisyyden vahvistamisesta on erään organisaation kokeilu, jossa tiimit ottivat käyttöön viikoittaiset ”hyvinvointikahvit” – virtuaaliset kahvihetket, joissa työasioista ei puhuttu lainkaan. Jokainen kahvihetki alkoi kevyellä kuulumiskierroksella ja pienellä teemalla, kuten ”mikä teki sinut eilen iloiseksi?” tai ”mistä olet tällä viikolla kiitollinen?”.

Tapaamiset loivat tilaa aidolle kohtaamiselle ja rennolle keskustelulle, vahvistivat luottamusta ja lisäsivät tunnetta siitä, että jokainen tulee nähdyksi myös ihmisenä, ei vain työn tekijänä. Moni osallistuja kuvasi hetkiä viikon tärkeimmäksi hengähdystauoksi – aikaa, jolloin sai vain olla, tulla kuulluksi ja nauraa yhdessä. Vaikka keskustelun painotus ei ollut työssä, yhdessäolon helppous heijastui myöhemmin myös yhteistyön sujuvuuteen ja vertaistuen vahvistumiseen. Työ tuntui kevyemmältä, kun tiimin sisäinen yhteys tiivistyi ja kynnyks pyytää apua madaltui. Yhteisöllisyys syntyi siitä, että kaikilla oli lupa pysähtyä, olla läsnä ja jakaa hetki muiden kanssa – ilman suorituspaineita.

Johtamisen rooli on varmistaa, ettei jatkuvan uudistumisen vaatimus muutu jatkuvaksi kuormitukseksi. Tämä edellyttää sekä työn että yhteisön tuntemista: missä määrin työntekijät jaksavat, millaista tukea he tarvitsevat ja miten oppiminen voidaan kytkeä aidosti arjen tekemiseen. Työyhteisön hyvinvointi syntyy yhteisestä vastuusta ja avoimesta vuorovaikutuksesta – ei siitä, että yksilö selviytyy yksin, vaan siitä, että yhteisö oppii yhdessä. (Työterveyslaitos, 2024a; Heikkilä, 2024; Haataja & Tähkävuori, 2025; Airila, 2022.)

Osaamisen kehittäminen ja muutosvalmius

Työ ja työllisyys ovat aina olleet muutoksessa. Monialaisen työn tutkimuksen mukaan elämme nyt keskellä neljättä teollista vallankumousta. Vallankumoukset ovat tuoneet mukanaan tekniikka, jotka muuttivat monipuolisen työn yksinkertaistetuiksi tehtäviksi. Nyt meneillään oleva teollinen vallankumous tuo mukanaan jälleen uutta tekniikkaa, joka pystyy suoriutumaan erilaisista fyysisistä ja älyllisistä tehtävistä entistä nopeammin ja tehokkaammin kuin ihminen. Tuleva tekniikka pystyy kasvattamaan työn tuottavuutta ja vähentämään erityisesti taidoiltaan yksinkertaisten työntekijöiden työtä. Työelämän muutoksessa tekoäly ja automaatio määrittelevät ihmisen ja koneen työnjakoa. Tutkijat ovat erimielisiä siitä, miten muutokset vaikuttavat toimihenkilöiden osaamisvaatimuksiin. Toisten mielestä taidot kuten ongelmanratkaisu, looginen ajattelu ja suunnittelu- taidot ovat suuressa merkityksessä tulevaisuudessakin, kun taas toiset ennustavat luovuuden ja tunneälyn kaltaisten taitojen merkityksen kasvavan. Kolmas näkökulma korostaa digitaalisia taitoja. Vielä ei ole varmaa tietoa siitä millaiseen osaamiseen tulevaisuudessa tulisi satsata ja kuinka erilaiset muutokset osaamisvaatimuksissa vaikuttaa yksilöiden työelämään sekä organisaatioiden tulevaisuuteen. (Koivunen, ym., 2023, luku, Tietotyö myllerryksessä, kyvyt kateissa.)

Teknologia kehittyy koko ajan ja työntekijöiltä vaaditaan jatkossakin hyvää digilukutaitoa ja jatkuvaa oppimista. Jotta jatkuva oppiminen ja työssä kehittäminen onnistuu, on työntekijöillä oltava voimavaroja ja motivaatiota. Digitalisaatio ja automaatio eivät vain korvaa työtä vaan järjestele työtä uudelleen ja muuttaa sitä teknisemmäksi ja tämän vuoksi digilukutaidon rooli kasvaa myös jatkuvassa oppimisessa. (Koivunen ym., 2023, luku, Digilukutaito ja robolukutaito työelämässä.)

Työntekijöiden muutosvalmius rakentuu erilaisista taidoista, resursseista ja motivaatiosta. Digitaidot ja digilukutaidot mahdollistavat oman uran kehittämisen. Mitä kehittyneempiä työntekijän digilukutaidot ovat sitä enemmän he vaativat uusilta järjestelmiltä. Paremmat digitaidot mahdollistavat työssä innovoinnin teknologisten taitojen auttaessa havaitsemaan järjestelmien puutteet ja kehitysmahdollisuudet. Kaikki eivät ole kiinnostuneita digitaidoista ja kansalliset strategiat työn muutoksista tuntuvat digihuumassaan unohtavan yksilölliset taipumukset ja kiinnostuksen kohteet. Jatkuvan oppimisen tavoitteiden rinnalla teknologiset muutokset vaativat strategista otetta henkilöstön koulutukseen ja osallistamiseen. (Koivunen ym., 2023, luku muutosvalmiutta kohti.)

Työelämän jatkuvassa muutoksessa tarvittavia taitoja ovat erityisesti muutosvalmius, sopeutumiskyky, ongelmanratkaisukyky, hyvät vuorovaikutustaidot, itsensä johtamisen taidot sekä digitaidot.

Varsinkin digitaitoja korostetaan tällä hetkellä työelämässä, tekniikka kehittyy kovaa vauhtia ja työntekijöiden pitäisi pysyä kehityksen mukana. Oma kiinnostus tietotekniikasta lisää motivaatiota harjoitella ja opiskella uusia järjestelmiä ja pohtia miten työtä voidaan yksinkertaistaa ja helpottaa tietotekniikan avulla, varsinkin jos se nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. Organisaatioiden kehityksessä onkin hyvä tuoda esiin tietotekniikan tuomia positiivisia puolia ja sitä, miten sillä yritetään helpottaa työntekoa. Työn kehittyessä työntekijöiden oletetaan uuden tekniikan myötä olevan nopeampia ja tehokkaampia, joka taas voi luoda turhia paineita ja työkuormaa, varsinkin jos koulutus uuden järjestelmän käyttöön on ollut puutteellinen ja tarvittavat digitaidot jäävät puuttumaan. Koulutuksen onnistumiseen vaikuttaa työntekijöiden oma motivaatio ja jos heille ei anneta tarvittavaa tietoa järjestelmän opettelemisen hyödyistä voi motivaatio jäädä puuttumaan ja oppimista ei tapahdu.

Organisaatiossa otettiin käyttöön uusi puhelinjärjestelmä. Puhelimeen kirjaututtaisiin jatkossa samoilla tunnuksilla, kun tietokoneillekin. Uudistuksen myötä puhelimen kautta käyttöön tulee organisaation järjestelmiä laajemmin kuin ennen oli mahdollista. Työntekijöillä oli erilaisia mielipiteitä muutoksesta, positiivisia ja negatiivisia. Tilanteessa korostui hyvinkin eritasoiset digitaidot, osalla jopa selkeä pelko uutta teknologiaa kohtaan. Vaihtopäivänä paikalla oli organisaation it-tukea auttamassa. Varsinkin työntekijät, joiden digitaidot eivät ole kovin kehittyneet, hyötyivät enemmän opastuksessa, jossa huomioitiin heidän lähtötasonsa, tämä onnistui parhaiten oman työyhteisön tekijän toimesta, jolla oli kehittyneet digitaidot ja uuden laitteen käyttöönotto sujui nopeasti ja vaivattomasti. Käyttöönotto sujui hyvin ja jokainen työyhteisön jäsen on oppinut käytön nopeasti ja hyvin.

Arvoristiriidat ja työn merkityksellisyuden horjuminen

Työn merkityksellisyys on henkilökohtainen kokemus. Merkityksellisyys syntyy, kun työ tarjoaa onnistumisen kokemuksia, jotka saavat työn tuntumaan tärkeältä ja arvokkaalta. (Konsti ym., 2023, 360–375.) Kokemukseen työn merkityksellisyydestä vaikuttavat myös työyhteisön sosiaalinen ympäristö ja työpaikalla vallitseva kulttuuri. Työn arvot ja tarkoitus voivat hämärtyä, jos organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Jatkuvat rakenteelliset tai strategiset muutokset organisaatiossa voivat aiheuttaa tilanteen, jossa työn tarkoitus hämärtyy ja tavoitteet muuttuvat ennen, kun niitä ehditään saavuttaa. (Martikainen & Oikarinen, 2023, 25–31.) Jotta yhteiset arvot ja työn tarkoitus säilyvät selkeinä muutoksessa tarvitaan onnistunutta ja oikea-aikaista viestintää ja muutoksen vaikutusten yhteistä käsittelyä työyhteisössä. Hyvä tiedonjako ja keskustelu työyhteisössä vahvistavat luottamusta ja sitoutumista. (Työterveyslaitos, n.d.-b.) Työssä syntyy merkityksellisyyttä, kun työtä tehdään yhdessä muiden kanssa ja

työntekijä saa työssä kokemuksia, jotka vaikuttavat hänen omaan minäkuvaansa myönteisesti (Martikainen & Oikarinen, 2023, 25–31).

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset lisäävät työn oppimisvaatimuksia. Kohdullinen vaatimus uuden oppimisesta lisää työn merkityksellisyyttä. Hyvin alhainen tai korkea oppimisvaatimus sen sijaan aiheuttaa kuormitusta ja heikentää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Erityisesti, jos vastuu oppimisesta siirretään hyvin vahvasti työntekijöille esimerkiksi käyttämällä pääasiassa itsenäisesti suoritettavia verkkokoulutuksia osaamisen kehittämisen välineinä, voi aiheutua kuormitusta. On tärkeää valita tilanteeseen sopiva keino lisätä osaamista ja mahdollistaa myös yhteisöllinen ulottuvuus ja sitä kautta uusien asioiden käsittely yhdessä kollegoiden kanssa. (Lemmetty ym., 2019, 45.) Työn sosiaalinen arvo muodostuu, kun työssä saa vaikuttaa muiden hyväksi ja eduksi. Tämä lisää työn merkityksellisyyttä. Työn tekeminen työkavereille ja asioiden kehittäminen yhdessä tuovat työhön sosiaalista arvoa. (Martikainen & Oikarinen, 2023, 25–31.)

Esimerkiksi yrityksessä, jossa työskennellään pääasiassa etänä, työntekijät kokivat epävarmuutta uuden ostolaskujärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Työntekijöille oli jaettu koulutusvideo, jonka jokainen oli katsonut itsenäisesti. Tiimissä ei ollut keskusteltu siitä, miten uuden järjestelmän aiemmasta poikkeava toimintaperiaate vaikuttaa tiimin totuttuihin työnkulkuihin. Osa työntekijöistä jäi hyvin yksin ongelmiansa kanssa, mikä hidasti oppimista ja heikensi kokemusta työn merkityksellisyydestä. Uusi järjestelmä koettiin työtä hankaloittavana tekijänä. Kun tilanne havaittiin, sovittiin yhdessä kehen ja millä tavoin voi olla yhteydessä apua tarvitessaan. Tämän lisäksi uuden järjestelmän vaikutuksesta tiimin arkeen keskusteltiin yhdessä.

Pääosin digitaalisessa työympäristössä suoritettavassa toimistotyössä tapahtuvat muutokset voivat olla esimerkiksi tehtaan tuotantolinjaan tehtyihin konkreettisiin ja näkyviin muutoksiin verrattuna nopeita ja työntekijälle vaikeita hahmottaa. Muutokset tai toimintatavat, joiden syy on vaikeaa ymmärtää tai jää epäselväksi heikentävät motivaatiota ja saattavat johtaa työntekijöiden passiivitumiseen heikentäen työhyvinvointia. (Työterveyslaitos, n.d.-b.) On tärkeää, että työntekijät saavat riittävästi tietoa muutostilanteesta, jotta he voivat hyödyntää omaa ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kokemus omasta pätevyydestä ja siitä, että omia taitoja on mahdollista hyödyntää monipuolisesti yhteisen hyvän tuottamiseksi lisää työn merkityksellisyyttä ja tukee työhön sitoutumista ja hyvinvointia. Erityisesti muutostilanteissa kokemus kehittymisestä, oppimisesta ja siitä, että omien taitojen avulla on mahdollista vaikuttaa lisäävät työn merkityksellisyyttä. (Martikainen & Oikarinen, 2023, 25–31.)

Johtopäätökset

Monipaikkaisen hybriditoimistotyön jatkuva uudistumistarve luo sekä mahdollisuuksia että haasteita työntekijöille ja organisaatioille. Työn jatkuva muutos, digikehityksen nopea tahti ja työkalujen päivittyminen kuormittavat työntekijöitä erityisesti silloin, kun perehdytys ja osaamisen tuki jäävät riittämättömiksi. Yksilön kokemukseen työn hallinnasta ja hyvinvoinnista vaikuttavat vahvasti muutospaineet, epävarmuus ja vastuun kasautuminen. Työyhteisöillä ja johtamisella on keskeinen rooli tämän kuorman tasapainottamisessa: selkeät roolit, avoin viestintä, yhteisölliset käytännöt ja esihenkilöiden tuki vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat luottamusta.

Osaamisen kehittämisestä on tullut olennainen osa työhyvinvointia. Teknologisen kehityksen myötä digitaidot ja oppimisen valmiudet korostuvat, mutta niiden tukeminen vaatii organisaatioilta suunnitelmallista koulutusta, riittäviä resursseja ja yksilöllisen lähtötason huomioimista. Kun oppiminen on yhteisöllistä ja mielekästä, se voi lisätä myös työn merkityksellisyyttä.

Muutos vaikuttaa suoraan arvoihin ja työn tarkoituksen kokemiseen. Jos työn tavoitteet muuttuvat jatkuvasti tai niiden syitä ei avata, työn merkitys voi hämärtyä ja sitoutuminen heikentyä. Toisaalta avoin dialogi, arvokeskustelut ja yhdessä käsitellyt muutokset vahvistavat yhteisiä arvoja, luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Merkityksellinen työ syntyy kokemuksesta, että omalla osaamisella voi vaikuttaa ja että työtä tehdään yhdessä, ei yksin.

Jatkuvasti uudistuvassa hybridityössä organisaation tärkein tehtävä on tukea työntekijän hyvinvointia, oppimista ja merkityksellisyyden kokemusta. Tämä edellyttää selkeää viestintää, osallistavaa johtamista, toimivia arjen rakenteita ja yhdessä rakennettuja arvoja. Kun nämä tekijät ovat tasapainossa, muutos ei ole pelkkä kuormitustekijä, vaan mahdollisuus kehittyä, uudistua ja vahvistaa työyhteisön toimivuutta.

Lähteet

Airila, A. 2022. *Etä-, lähi- vai hybridityö? Vai sittenkin vastakkainasettelusta sujuvaan työkykyä tukevaan työhön?* Blogi [Varma.fi](https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q2/eta-lahi-vai-hybridityo-vai-sittenkin-vastakkainasettelusta-sujuvaan-tyokyky-tukevaan-tyohon/) sivustolla. Haettu 10.11.2025 osoitteesta <https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q2/eta-lahi-vai-hybridityo-vai-sittenkin-vastakkainasettelusta-sujuvaan-tyokyky-tukevaan-tyohon/>

Haataja, M. & Tähkävuori, A.-S. 2025. *Johtajana kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa*. Haettu 10.11.2025 osoitteesta <https://metrospektiivi.metropolia.fi/2025-03-27-artikkeli/johtajana-kompleksisessa-ja-jatkuvasti-muuttuvassa-maailmassa/>

Heikkilä, K. 2024. *Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet organisaatiossa. Työntekijän valinta toimiston ja kotitoimiston välillä*. Opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 9.11.2025 osoitteesta Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/866487/Heikkila_Krista.pdf;jsessionid=7B00E7ACD9131AF620113E1A764758FE?sequence=3

Heiskanen, T., Syvänen, S., & Rissanen, T. (2019). *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere University Press. Haettu 22.10.2025 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Holma, S. (2025). *Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030*. Työ- ja elinkeinoministeriö & Työterveyslaitos & TYÖ2030-ohjelma. Haettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150794/TTL-978-952-391-202-1.pdf?isAllowed=y&sequence=5>

Järvensivu, A., & Haapakorpi, A. (toim.), 2022. *Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan*. Tampere University Press. Haettu 22.10.2025 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/144166/978-952-359-040-3.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Koivunen T., Sippola M., Melin H. (2023). *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus.

Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S., & Kinnunen, S, 2023. *Työn merkityksellisyyden johtaminen: Työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet*. Hallinnon Tutkimus, 42(3), 360–375. Haettu 3.11.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/116636/78233>

Lemmetty, S., Jaakkola, M., Collin, K. & Pihlajamaa, J. 2022. *Jatkuva työssä oppiminen – lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia*. Haettu 4.11.2025 osoitteesta https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_84185

Martikainen, S. & Oikarinen, T 2023. *Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta*. Tieteessä Tapahtuu, 41(2) s.25–31. Haettu 4.11.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tt/article/view/129068>

Määttä, T, 2020. *Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä joustavampaan työjärjestelyyn – Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn edistäminen valtioneuvoston hallinnossa*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/dab60f8e-5537-4f13-bafc-764773feef60/content>

Nevalainen, T., Teräs, H. 2023. *Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Haettu 9.11.25 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/view/130975/79858>

Nurmela, S., & Jännäri, J. 2023. *Hybridityö ja sen tuomat haasteet esihenkilötyössä*. Laurea-Journal. Haettu 3.11.2025 osoitteesta <https://journal.laurea.fi/hybridityo-ja-sen-tuomat-haasteet-esihenki-lotyossa/#802338e6>

Rannanpää, S. 2022. *Monipaikkaisuus – nykytila, tulevaisuus ja kestävyys* (Valtioneuvoston selvitys 9/2022). Valtioneuvosto. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/238df785-8733-4308-bd59-8599fe9cf0e8/content>

Turun yliopisto, 2023. *Työelämän murros: Hybridityön opas tulevaisuuden johtajille*. Turun yliopiston johtamiskoulutusyksikkö. Haettu 3.11.2025 osoitteesta <https://sites.utu.fi/exe/2023/09/13/tyoe-laman-murros-hybridityon-opas-tulevaisuuden-johtajille/>

Työterveyslaitos, n.d.-a. *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Haettu 22.10.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyö-hybridityo-ja-monipaikkainen-työ>

Työterveyslaitos, n.d.-b. *Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa*. Haettu 4.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatio-muutoksessa>

Työterveyslaitos. 2023. *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät* (Julkaisu). Haettu 2.11.2025 osoitteesta https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/TTL_Help-katsaus_v4.pdf

Työterveyslaitos, 2024a. *5 faktaa hybridityön johtamisesta*. Haettu 3.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/5-faktaa-hybridityon-johtamisesta>

Työterveyslaitos, 2024b. *Hyvä hybridityö on yhdistelmä vapautta ja vastuuta yhteisöllisyydestä*. Haettu 10.11.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-hybridityo-on-yhdistelma-vapaut-ta-ja-vastuuta-yhteisollisyydesta>

Työterveyslaitos 2024c. *Miksi tulla toimistolle? – Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita* (Julkaisu TTL-978-952-391-193-2). Haettu 2.11.2025 osoitteesta. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150026/TTL-978-952-391-193-2.pdf>

Työterveyslaitos, 2025a. *Yhteisöllisyys hybridityössä – esihenkilötyön uudet haasteet ja mahdollisuudet*. Haettu 10.11.2025 osoitteesta Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/yhteisollisyys-hybridityossa-esihenkilotyön-uudet-haasteet-ja-mahdollisuudet>

Työterveyslaitos 2025b, *Etätyö voi heikentää yhteisöön kuulumisen tarvetta – kuilu toteutuneen ja toivotun etätyön välillä voi syödä motivaatiota*. Haettu 10.11.2025 osoitteesta <https://www.stinfo.fi/tiedote/71463039/etatyö-voi-heikentaa-yhteisöön-kuulumisen-tarvetta-kuilu-toteutuneen-ja-toivotun-etätyön-valilla-voi-syoda-motivaatiota?publisherId=69819005&lang=fi>

Valtakari, M. 2023. *TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi: Raportti 19.4.2023*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/b464bc82-3a89-4a56-9e44-9ac66e44175f/content>

Valtioneuvosto, 2021. *Monipaikkaisuuden edistäminen valtionhallinnossa – Linjaukset*. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/68097244/Monipaikkaisuuden+edist%C3%A4minen+valtionhallinnossa+-linjaukset,+24.5.2021.pdf/c31d67bc-634b-7ec9-726f-792ee1a8ba15/Monipaikkaisuuden+edist%C3%A4minen+valtionhallinnossa+-linjaukset,+24.5.2021.pdf?t=1622024515559>

Varma, 2024. *Hybridityö on tullut jäädäkseen – nämä seikat siinä kannattaa ottaa huomioon*. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.varma.fi/tama-on-varma/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2024-q3/hybridityo-on-tullut-jaadakseena-seikat-siina-kannattaa-ottaa-huomioon/>

Pirstaleinen työpäivä osana asiantuntijan arkea

Anni Oravainen, Laura Paltemaa, Mira-Maarit Poola,

Aini Ratia & Carita Stranius

Johdanto

Olet työpaikalla ja keskityt työtehtävääsi täydellä teholla, kun puhelimesi päästää surahduksen viestin saapumisen merkiksi. Keskittymisesi herpaantuu ja huomaamattasi kätesi ottaa puhelimen, luet viestin ja kirjoitat siihen vastauksen. Työtehtävään palatessasi, huomaat, että työtehtävän juoni ja samalla myös kykysi keskittyä uudelleen työtehtävään, ovat poissa. Olet juuri kohdannut tämän päivän työpaikkoihin vahvasti liittyvän ilmiön nimeltä keskeytys. Nykypäivän pirstaleinen työpäivä on keskeytyksiä täynnä.

Pirstaleinen työpäivä - mitä se on?

Tiina Koivuniemen (2020, s. 84) mukaan, keskeytyksen seurauksena on vaikeaa päästä uudelleen samanlaiseen keskittymisen tilaan. Erilaiset häiriöt ja työn jatkuvat keskeytykset ovatkin nykyisin työelämän suurimpia haasteita. Keskeytyksille voi olla monia eri syitä, kuten työympäristö, työtoverit, asiakkaat, teknologia ja muut nykyajan työpaikan ilmiöt. Sami Pajun ja Tapani Riekin (2018, s. 28) mukaan, työpaikan käytävällä tapahtuvat keskustelut tai yllättävät äänet, voivat saada tarkkaavaisuutemme, minkä jälkeen joudumme taas suuntaamaan keskittymisen menneillä olleeseen tehtävään. Tarkkaavaisuuden uudelleen kohdistaminen, on henkisesti väsyttävää ja kuormittavaa myös mielemme toiminnalle.

Omaan päähän pulpahteleviin ajatuksiin ei aina voi vaikuttaa ja välillä mieli tulviikin ajatuksia, milloin lounaspaikan ruokalistasta viikonlopun suunnitelmiin tai työtehtävään keskittyessäsi työkaverilla soi puhelin ja ajatuksesi katkeaa. Molemmat esimerkit lukeutuvat keskeytyksiksi, toinen sisäiseksi ja toinen ulkoiseksi.

Myös Paju ja Riekki (2019, s. 172) kertovat, että keskeytyksiä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisiin keskeytyksiin kuuluvat kaikki pään sisäiset, ajatuksesta toiseen hyppimiset sekä kaikki yhtäkkiä mieleen tulevat ajatukset ja ideat, jotka

eivät liity työn alla olevaan työtehtävään. Paju ja Rieki (2019, s. 172) mainitsevat sisäisinä keskeytyksinä myös erilaiset impulssit, esimerkiksi sähköpostin tai Facebookin avaamisen, samalla kun odottelet työtehtävään tarvittavan ohjelmiston tai verkkosivun latautumista. Ulkoisiin keskeytyksiin sen sijaan lukeutuvat Pajun ja Riekin (2019, s.173) mukaan, esimerkiksi digitaalisten työvälineiden sähköpostiherätteet, jotka pompahtavat näytölle. Ulkoisiin keskeytyksiin kuuluvat myös meteli, ovikello, puhelimen soittoaänet sekä keskustelujen äänet. Ulkoisena keskeytyksenä voi toimia myös toimistokuukeli, jonka yleensä havaitaan pyrähtelevän työpisteeltä toiselle, kertomassa omasta näkökulmastaan tärkeitä asioita, samalla, kun muu henkilöstö keskittyy omiin työtehtäviinsä. (Paju & Rieki, 2019, s. 173.)

Nykypäivän toinen ilmiö taitaa olla multitaskaus. Tuttu esimerkki multitaskauksesta työpaikalla on, kun olet työstämässä läppärillä työtehtävääsi, viestitellen samalla Teamsin kautta työkaverisi kanssa, sitten toinen kollega tulee huoneesi ovelle, kyselemään menneillään olevasta projektista, ja keskustelet kaiken muun lomassa hänen kanssaan. Tuolloin ajattelee olevansa todella tehokas ja aikaansaava, mutta sitä multitaskaus ei ole, päinvastoin.

Minna Huotilaisen ja Mona Moisan (2018, s. 59) mukaan, multitaskaus tarkoittaa monen tehtävän yhtäaikaista tekemistä. Kaikki multitaskaavat joskus, mutta joillakin ihmisillä on taipumus tehdä sitä enemmän teknologiaa käyttäessään. Multitaskausta on tutkittu vuosikymmenten ajan kognitiotieteessä ja tutkimukset ovat osoittaneet, että tunne multitaskauksesta on harhaa, koska aivot eivät voi multitaskata vaan se on tarkkaavaisuutemme, joka hyppii tehtävästä toiseen. Aivojen ollessa jatkuvassa hyppimisen tilassa, ne väsyvät ja kuormittuvat. Huotilaisen ja Moisan (2018, s. 62) mukaan, multitaskausta ei siis kannata tehdä, koska tehtävästä toiseen hyppiminen maksaa aivoille. Tutkimusten mukaan tuolloin on kyse tehtävänvaihtokustannuksesta. Tämä tarkoittaa, että hinta, jotka juuri aivot multitaskauksesta maksavat, on tehtävien tekemisen hidastuminen ja virheiden määrän kasvu sekä kuormittuminen. On siis sekä tehontonta että raskasta hyppiä tehtävästä toiseen.

Työpäivän pirstaleisuutta eli keskeytyksiä aiheuttavat siis monet tekijät työpäivän aikana. Pirstaleisuutta voidaan kuitenkin vähentää muuttamalla työskentely- ja toimintatapoja sekä tekemällä muutoksia työympäristöön. Edellä mainittuja voidaankin kehittää erilaisilla työn järjestelyillä sekä kognitiivisen ergonomian avulla.

Keskeytykset ajankäytön keskiössä

Asiantuntijatyö nähdään usein vapaana ja älyllisesti palkitsevana työnä, jossa itseohjautuvuus ja joustavuus ovat avainsanoja. Todellisuudessa työn tekemisen arki on yhä useammin katkonainen ja täynnä keskeytyksiä. Sähköposti piippaa, palaverit puskevat kalenteriin ja kollegoiden tarpeet risteävät oman suunnitelman kanssa. Aikaa ei hallita, vaan se pirstaloituu. Tämä ei ole vain yksilön ongelma, vaan osa laajempaa työelämän murrosta.

Koivunen, Sippola ja Melin (2023) kuvaavat, kuinka asiantuntijatyöhön liittyy yhä useammin jatkuvaa saavutettavuutta ja reagointia. Työtä tehdään ”aina vähän” ja ”missä vain”, mikä voi johtaa siihen, että kokemus työn rajaamisesta hämärtyy. Kun keskeytyksiä tulee jatkuvasti, työn tekeminen voi muistuttaa enemmän reagointia kuin suunnitelmallista asiantuntijuuden käyttöä.

Ojala ja Pyöriä (2020) tarkastelevat asiantuntijatyön pirstaleisuutta tuottavana ilmiönä, jossa aikapaine ja työn jatkuva muutos haastavat perinteisen työuran ja työajan rakenteet. Työtä ei rytmitä enää yksiselitteinen työaika tai paikka, vaan useiden samanaikaisten projektien ja tehtävien hallinta. Tällainen moniaikainen työ pakottaa asiantuntijat tasapainoilemaan keskittymisen, saatavilla olon ja palautumisen välillä.

Tässä murroksessa ei ole kyse vain teknologiasta tai yksilön kyvystä hallita keskeytyksiä, vaan työn rakenteet ovat itsessään ristiriitaisia. Julkusen (2008) mukaan uuden työn paradoksi on siinä, että työntekijöille tarjotaan vapautta, mutta samalla heille siirretään vastuu oman työn jatkuvasta organisoinnista ja tehokkuudesta. Asiantuntijatyössä tämä näkyy siinä, että työn hallinnan vapaus voi muuttua piileväksi kontrollin muodoksi – työ on ”vapaata”, kunhan se on jatkuvasti tuottavaa.

Kettunen (2021) nostaa esiin työntekijän osallisuuden kysymyksen: miten paljon asiantuntijalla on todellista valtaa vaikuttaa siihen, miten hänen työaikansa rakentuu? Jos osallisuus jää nimelliseksi ja työn rytmi määräytyy ulkopuolelta – teknologian, aikataulujen ja organisaation odotusten kautta – keskeytykset eivät ole vain satunnaisia häiriöitä, vaan työn rakenteellinen piirre.

Tilastokeskuksen (2024) Työolotutkimus 2023 tukee tätä havaintoa. Lähes puolet palkansaajista koki kiireen haittaavan työtään ja yli 60 % joutui usein keskeyttämään tehtävänsä kiireellisempien asioiden vuoksi. Etätyön ja tekoälyn lisääntyminen on lisännyt työn kerroksellisuutta: vuonna 2023 noin 16 % palkansaajista teki työtä pääasiassa kotona, ja 28 % käytti työssään tekoälyteknologiaa. Tämä muuttaa työn rytmiä ja keskeytysten logiikkaa edelleen (Tilastokeskus, 2024).

Nämä tilastolliset havainnot tukevat käsitystä siitä, että keskeytykset eivät ole yksittäisten asiantuntijoiden kokemaa häiriötä, vaan ne liittyvät syvemmin työelämän muuttuvaan organisointiin, teknologiaan ja työn kuormitusrakenteisiin. Onneksi myös vastavoimia löytyy. Pyöriä (2017) huomauttaa, että asiantuntijatyöhön sisältyy mahdollisuus työn uudelleenmuotoiluun: työntekijät kehittävät aktiivisesti omia työskentelytapojaan, priorisoivat tehtäviään ja oppivat rajamaan työtä. Mutta tämäkin vaatii aikaa ja juuri sitä resurssia, joka keskeytysten keskellä tuntuu jatkuvasti hupenevan.

Tulevaisuuden työelämässä keskeytysten luonne muuttuu entistä monimuotoisemmaksi. Digitaalisten alustojen, jatkuvan viestinnän ja tekoälyn ohjaamien prosessien myötä työ on yhä vähemmän aikaan tai paikkaan sidottua. Heiskanen, Syvänen ja Rissanen (2019) korostavat, että digitalisoituva työ ei ole pelkästään teknologinen ilmiö, vaan se muuttaa työn rytmejä, vuorovaikutusta ja ajankäytön sosiaalista rakennetta. Keskeytykset eivät siis ole tulevaisuudessa poikkeamia työnkulussa, vaan yhä useammin työn organisoinnin sisäänrakennettu osa. Tämän vuoksi tulevaisuuden asiantuntijatyön haaste ei ole pelkästään työn tauottaminen, vaan työn uudelleenrakentaminen siten, että keskeytyksistä tulee hallittuja, tarkoituksellisia ja palautumista mahdollistavia, eivät jatkuvaa reagointia vaativia häiriötä. Julkusen (2008) kuvaamat uuden työn paradoksit korostuvat tässä kontekstissa entisestään: työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia itsenäisyyteen, mutta samalla he kantavat vastuun oman tehokkuutensa, priorisointinsa ja palautumisensa hallinnasta. Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2024 (2025) mukaan työn intensiivisyys ja jatkuva tavoitettavuus ovat muodostumassa pysyviksi piirteiksi suomalaisessa työelämässä, ja työn hallinnan kokemus on yksi keskeisimmistä hyvinvoinnin ennustajista tulevaisuuden työssä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2025).

Keskeytysten hallinnan tulevaisuuden ratkaisut hahmottuvat kolmella tasolla. Yksilötasolla korostuu tarve tukea asiantuntijoiden kykyä rytmittää työtään ja palautumistaan – esimerkiksi rajaamalla työaikaa, sopimalla tavoitettavuudesta ja varaamalla kalenteriin keskittymisen lohkoja. Organisaatiotasolla on tarkasteltava niitä rakenteita, kuten kokouskäytäntöjä, viestintäkanavia ja johtamismalleja, jotka usein synnyttävät keskeytyksiä. Heiskanen et al. (2019) painottavat, että työn uudistaminen edellyttää yhteisöllistä oppimista ja osallistavaa kehittämistä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä rakenteisiin. Yhteiskunnan tasolla puolestaan työn intensiivisyydestä, kognitiivisesta kuormituksesta ja oikeudesta palautumiseen tulee todennäköisesti keskeisiä työelämäpoliittisia teemoja. Työ- ja elinkeinoministeriön (2025) mukaan tulevaisuuden kestävä työelämä edellyttää ”keskeytysturvallisuutta” – rakenteita, jotka mahdollistavat työrauhan ja jatkuvan keskittymisen ilman ylireagointia ympäristön vaatimuksiin.

Kognitiivinen kuormitus

Kognitiivinen toimintakyky, joka on tiedonkäsittelyn eri osa-alueiden yhteistointaa. Tämä mahdollistaa suoriutumisen arjessa ja sen tuomissa vaatimuksissa. Se on tiedon vastaanottamista, käsittelyä, säilyttämistä ja käyttöön liittyviä psyykkisiä toimintoja, joita ovat mm. muisti ja oppiminen, keskittyminen ja tarkkaavaisuus, hahmottaminen ja orientaatio, tiedon käsittely ja ongelman ratkaisu, toiminnanohjaus sekä kielellinen toiminta. (TTK, n.d.)

Tietoergonomiassa tarkastellaan henkilön kykyä havainnoida ja kontrolloida tarvittavaa tietoa ja antaa tuen työn suunnitteluun. Jos henkilö saa liian paljon tietoa tai tieto on hyvin sekavasti jäsennetty, tällöin henkilö ei saavuta tarvitsemaansa, tieto ja ymmärrys katoavat. On pidettävä huoli, että tiedonkäsittelyjärjestelmä on kunnossa eli tiedon vastaanottaminen, käsittely, johtopäätökset ja toiminta. Koneen, laitteen tai prosessin tulisi antaa palautetta, miten työ onnistui. Tekninen tuki ongelmatilanteissa on tärkeä. (TTK, n.d.)

Kun työskentelemme, tarvitsemme huomiokykyä, muistia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä monisuorittamista. Työssä on jatkuvan oppimisen tarve, jolloin henkilön tulee ottaa haltuun uusia työvälineitä ja toimintamalleja. Tämä on oman osaamisen päivittämistä, mutta tällainen on aivojen kannalta kuormittavaa. Aivoja kuormittavat myös erilaiset tietotulvat, häiriöt, keskeytykset ja aikapaineet. (TTK, n.d.)

Esimiestyössä koetaan muita työntekijöitä enemmän kognitiivista kuormitusta. Tällaisia tekijöitä ovat suuret työmäärät, riittämätön aika, työtehtävien häiriöt ja keskeytykset, työn pirstaleisuus sekä suunniteltujen lomapäivien toteutumattomuus. Muita kuormittavuustekijöitä ovat liian suuri alaisten määrä ja huonot edellytykset esimies työhön. Työn digitalisoituminen ja etätyöt vaativat toisenlaista tapaa johtaa. (Katri Kosunen, 2024, s. 14)

Työntekijän hyvinvointi voi kärsiä, jos työ on hyvin tietointensiivistä ja henkilö on työhönsä erittäin sitoutunut. Tietointensiivisiä työtehtäviä kuvaa työn vastuullisuus, haastavuus, projektikohtaisuus ja luovuus. Tällöin työntekijän työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja työpäivät venyvät erittäin pitkiksi. Asiantuntijatyössä merkittävin kuormitustekijä on yksintyöskentely. (TTK, n.d.)

Etenkin silloin kun työssä korostuu tietotyön piirteet, on hyvä selvittää kognitiiviset kuormitustekijät. Aivojen toimintakykyä voidaan parantaa hyvällä kognitiivisella ergonomialla. Tällöin myös työn tuottavuus ja turvallisuus paranee, jolloin työ on sujuvaa, virheet vähenevät ja voidaan paremmin. (TTK, n.d.)

Kuormituksen hallinnassa vaikutuksia saadaan enemmän aikaiseksi, kun yksittäisen työntekijän lisäksi koko työyhteisö on mukana. Työnantajalla on erittäin tärkeä rooli tässä hyvinvoinnin mahdollistajana. Kuormituksen hallinnasta on hyvä tehdä koko työpaikan yhteiseksi asiaksi. Tällöin mukana on hyvä olla johto, HR, työsuojelu, työterveyshuolto ja viestintä. Jokaisella on omat roolinsa ja vastuunsa, tällöin kuormitusta hallitaan yhdessä. (Heusala, 2022).

Työpaikalla on hyvä käydä keskustelua yhdessä niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat kognitiivista kuormitusta. Toteuttakaa ne toimenpiteet ensin, jotka ovat helppo ja nopea toteuttaa. Tämän jälkeen siirrytään niihin haastavampiin kokonaisuuksiin. On hyvä arvioida tehdyt muutokset ja onko tarvetta jatkotoimenpiteille. Kognitiivisen ergonomian keinoja (Kuva 1.) vähentää kuormitusta ja edistää palautumista ovat työn suunnittelu, työympäristön järjestely ja työskentelytavat. (TTK, n.d.)

Suunnittele työtä.	Selkeytä viestintää ja vuorovaikutusta.	Tue muistamista ja tiedonkäsittelyä.
Vähennä häiriötekijöitä.	Vähennä keskeytyksiä.	Sujuvoita päätöksentekoa.
Hanki toimivat välineet ja huolehdi hyvä perehdytys.	Edistä tehtävien hallintaa ja hillitse tietotulvaa.	Edistä oppimista ja osaamista.

Kuva 1. Kognitiivisen ergonomian keinoja vähentää kuormitusta

Ajanhallinnan tukirakenteet organisaatioissa

Vaikka asiantuntijatyölle ominaista on odotus itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta, asiantuntijan ajanhallinta riippuu myös organisaation, esihenkilön sekä työyhteisön toiminnasta (Ylikaitala ym., 2016; Yli-Kaitala & Tolvanen, 2020). Asiantuntijoiden ajankäyttöä työssä ohjaavat siis muun muassa organisaation arvot, rakenne sekä toimintatavat (Ylikaitala ym., 2016) eli organisaatiossa toimittaessa aika ei ole yksilön hallinnassa (Niemi & Kräkin, 2019). Tästä syystä yksittäiset ajanhallintaan käytetyt interventiot kuten asiantuntijan ajanhallintaa tukevat valmennukset eivät itsessään usein ole riittäviä, sillä ne pääsääntöisesti sivuuttavat organisaation aikarakenteiden tarkastelun (Yli-Kaitala & Tolvanen, 2020). Asiantuntijatyötä tehdään entistä enemmän verkostoissa, mistä syystä asiantuntijan ajankäyttö on vahvasti linkittynyt muihin organisaation toimijoihin (Ylikaitala ym., 2016). Ajanhallintaa tukevia rakenteita organisaatiossa ovat esimerkiksi priorisointi, työn näkyväksi tekeminen sekä tässäkin artikkelissa kuvattu keskeytysten hallinta (Ylikaitala ym., 2016). Organisaatiotasolla on olennaista tunnistaa organisaation toiminnan näkökulmasta olennainen tekeminen, näkyvät prosessit sekä keskittymisrauhan takaaminen (Ylikaitala ym., 2016). Esihenkilötyössä ja johtamisessa tärkeintä on prioriteettien selkeyttäminen tiimissä sekä tarjota tukea mahdollisten ajankäyttöä häiritsevien tekijöiden ratkaiseminen (Ylikaitala ym., 2016). Työyhteisössä merkityksellistä on priorisoida työtehtäviä sekä määritellä tavoitteet ja takarajat (Ylikaitala ym., 2016). Näiden avulla asiantuntijan on mahdollista vaiheistaa työtehtävät, priorisoida ja havainnoida omaa ajankäyttöään (Ylikaitala ym., 2016).

Aikaymmärryksellä viitataan organisaatioissa siihen, miten organisaatioiden toimintatavat, kulttuuri ja eri toimintojen väliset yhteydet luovat yhteisiä tapoja käyttää aikaa sekä heijastuvat näin ollen myös yksilön ajankäyttöön (Ylikaitala ym., 2016). Tuottava sekä tulokellinen työ edellyttää organisaatiossa yhteistyötä ja yhteisvastuuta ajankäytöstä (Ylikaitala ym., 2016). Organisaatiossa ajankäyttöä tukevia rakenteita voidaan luoda esimerkiksi tukemalla keskittymisrauhan muodostumista (Ylikaitala ym., 2016). Keskittymisrauhaa voidaan tarjota asiantuntijoille mahdollistamalla joustavia työnteon muotoja, erilaisilla tilaratkaisuilla, yhteisillä pelisäännöillä sekä tarkastelemalla työkalenteria (Saari, 2016; Ylikaitala ym., 2016). Ajankäyttöä tukevia joustavia työn teon muotoja ovat esimerkiksi erilaiset joustot työajassa, kuten liukuva työaika tai joustava työn tekemisen paikka, kuten esimerkiksi etätyömahdollisuus (Tuomivaara ym., 2016). Organisaatioissa tilaratkaisuilla voidaan luoda esimerkiksi keskittymiseen mahdollistavia hiljaisia tai rauhallisia tiloja tai esimerkiksi yhteistyötä mahdollistavia ryhmätyötiloja (Ylikaitala ym., 2016). Työkalenteria tarkastelemalla on mahdollista tunnistaa esimerkiksi palavereja, jotka on mahdollista jättää väliin ja korvata kokous sähköpostitiedotteella (Ylikaitala ym., 2016).

Asiantuntijatyössä yleinen kokemus on vaatimus jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta, mistä syystä asiantuntijat pyrkivät usein vastaamaan yhteydenottoihin mahdollisimman pian (Ropponen ym., 2018). Yhtenä merkittävänä asiantuntijan stressin aiheuttajana voidaankin pitää sähköpostia ja pikaviestikanavia (Ylikaitala ym., 2016), minkä lisäksi älypuhelimien käyttö on usein yhteydessä pidempiin työaikoihin (Ropponen ym., 2018). Tästä syystä yhteydenpitokanavia koskevat yhteiset pelisäännöt ovat olennaisia ajanhallinnan näkökulmasta (Ylikaitala ym., 2016). Organisaatiossa voidaan sopia yhteisiä pelisääntöjä esimerkiksi siihen, missä ajassa sähköposteihin odotetaan vastausta tai voidaanko työajasta jokin aika varata täysin keskittymistä vaativalle työlle (Ylikaitala ym., 2016). Esimerkiksi Älä häiritse -tilan käyttäminen ja kunnioittaminen voi olla yksi tapa varata keskeytyksetöntä työaika kalenteriin (Ylikaitala ym., 2016). Organisaatiossa sovitut yhteiset ajankäytön käytännöt edistävät toimimista erilaisissa työryhmissä sekä saattavat näin ollen tehostaa työn edistymistä (Ylikaitala ym., 2016).

Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä

Teollistumisen ajan alussa työntekijää pidettiin pääsääntöisesti fyysisen työsuorituksen tuottajana. Aikakaudella kilpailu oli vähäistä ja tuotantoprosessit yksinkertaisia, mikä mahdollisti ajattelun siitä, että menestymisen kannalta on riittävää, että johto vastaa yksin suunnittelusta, päätöksistä ja käsklee sitten henkilöstöä työskentelemään määräysten mukaisesti. Hyvin nopeasti kuitenkin huomattiin, että monet työtehtävät ovat liian monimutkaisia, jotta niitä voisi määritellä, käskää ja valvoa täsmällisesti. (Salminen, 2015, s. 27.)

Kompleksisia töitä, kuten asiantuntijatöitä ei ole mahdollista johtaa ”perinteiseen fordilaiseen malliin”. Tällaisten töiden hoitaminen vaatii työntekijältä kokonaisvaltaista osaamista, sekä päätöksentekotaitoja. (Salminen, 2015, s. 28.) Työntekijän vastuuta pohtiessa herääkin kysymys siitä, millaisia taitoja työntekijä nopeasti muuttuvassa työelämässä tarvitsee vastuun kantamiseen (Salminen, 2015, s. 12).

Asiantuntijatyössä korostuu työntekijän itsenäisyys, sekä vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä (Salminen, 2015, s.111). Asiantuntijoilta vaaditaan monia erityistaitoja, kuten kykyä oivaltaa oman osaamisalueensa kannalta oleellisia kysymyksiä ja ongelmia, sekä kyvykkyyttä tieteelliseen ajattelutapaan. Asiantuntijatyö edellyttää lisäksi hyviä analysointi- ja suunnittelutaitoja, kykyä tietotekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen, kehittyntä ammattietiikkaa, sekä oman asiantuntemusalueen pelisääntöjen tuntemista ja noudattamista. (Salminen, 2015, s.114.) Menestyäkseen asiantuntijalla tulee olla henkistä joustavuutta ja kykyä vastata muuttuviin tavoitteisiin (Salminen, 2015, s. 115).

On sanomattakin selvää, että näin kompleksisten taitojen ja tietojen hallinta edellyttää asiantuntijalta itsensä johtamisen taitoja. Esimerkiksi vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä, vaatii onnistuakseen kykyä tarkastella omaa osaamistaan ja tunnistaa omia kehittymiskohteitaan.

Työtehtävien kompleksisuuden lisäksi on työelämä muuttumassa entistäkin hektisemmäksi. Työpäivissä on läsnä erilaiset ärsykkeet, joiden ympäröimänä aivot joutuvat työskentelemään ylikierroksilla jatkuvasti. Tämän vuoksi on pystyttävä järjestämään ja vaatimaan itselleen työrauhaa, sekä kyettävä säätelemään sitä, mihin kiinnittää huomionsa. (Salminen, 2015, s. 77.)

Keskeytyksettömän työajan rajaamiseksi on asiantuntijan ymmärrettävä, millaisin keinoin työrauha on saavutettavissa, sekä tunnettava itsensä tietääkseen, mitkä keinot toimivat omalla kohdalla parhaiten. Omien rajojen selkeä viestintä esimerkiksi siitä milloin ei halua häiritsevän on tärkeää. On myös pystyttävä ilmaisemaan tarpeensa organisaatiolle ja osattava vaatia työnteon kannalta oleellisia tukielementtejä, kuten yhteisiä pelisääntöjä tai muita työntekoa helpottavia välineitä.

Itsensä johtaminen on oman hyvinvoinnin kokonaisvaltaista huolehtimista. Tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa omien rajojen tunnistaminen ja kunnioittaminen. Hyvin itseään johtava henkilö kertookin jo hyvissä ajoin esihenkilölleen havaitessaan haitalliseksi kehittyvän kuormittuneisuuden merkkejä. (TTK, 2022.) Avoimuus ja uskallus kertoa omaan jaksamiseen liittyvistä haasteista, sekä työssä esiintyvistä jaksamiseen vaikuttavista epäkohdista kertovat omien rajojen tunnistamisesta ja kunnioittamisesta.

On selvää, että asiantuntijan työtehtävien kompleksisuus ja muuttuvan työelämän hektisyys vaativat yhä enenevissä määrin itsensä johtamisen taitoja.

Loppuyhteenveto

Nykyisin asiantuntijatyö ei ole enää rauhallista ja suunnitelmallista, vaan työtä varjostaa erilaiset häiriöt. Työelämän suurimpia haasteita ovatkin työn jatkuvat keskeytykset, eli työn pirstaleisuus. Tulevaisuudessa keskeytykset eivät ole enää poikkeus, vaan ne muodostavat sisäänrakennetun osan työarkea. Tämä vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen ja kuormittaa erityisesti kognitiivista toimintakykyä. Asiantuntijatyössä merkittävin kuormitustekijä on yksin työskentely. Edellä mainituista syistä johtuen, tarvitsemme monipuolisia ratkaisuja työn hallintaan, sekä organisaatio- että yksilötasolla.

Organisaatioiden tulee tarjota tukea ajanhallintaan ja keskeytysten vähentämiseen. Hyvä kognitiivinen ergonomia onkin tärkeää varmistaa organisaatioissa, sillä se vähentää kuormitusta ja edistää palautumista. Työympäristön järjestyksellä, työn suunnittelulla, sekä työskentelytavoilla pyritään vähentämään kuormitusta. Tämän lisäksi jatkuvien ärsykkeiden hallinta, sekä asiantuntijan työtehtävien kompleksisuus edellyttävät yksilöltä vastuunottoa ja monipuolisempia itsensä johtamisen taitoja. Kun organisaatiot ja yksilöt yhdessä tuottavat ratkaisuja muuttuvan työelämän haasteisiin, siten voidaan hallita ja edistää, sekä työhyvinvointia että työn tuottavuutta.

Lähteet

Heiskanen, T., Syvänen, S., & Rissanen, T. (toim.). (2019). Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>. Haettu 28.10.2025

Heusala Tiina. Kognitiivisen kuormituksen hallinta – kenen vastuulla? Työ terveys turvallisuus – blogi. 31.3.2022. <https://ttlehti.fi/kognitiivisen-kuormituksen-hallinta-kenen-vastuulla/>

Huotilainen, M., Moisala, M. (2018). *Keskittymiskyvyn elvytysopas*. Tuuma-kustannus.

Koivuniemi, T. (2020). *Aivoystävällinen työpaikka käytännössä*. Triforma Oy.

Kosunen Katri. Kognitiivinen kuormitus esihenkilötyössä. 2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/852210/Kosunen_Katri.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Niemi, S. & Kräkin, M. (2019). Asiantuntijatyön paradoksivyyhti. Työelämän tutkimus 17(1).

Paju, S., Rieki, T. (2019). *Järkeä töihin: Parempien työtapojen kehittämisopas*. Tuuma-kustannus.

Ropponen, A., Bergbom, B., Härmä, M. & Sallinen, M. (2018). Asiantuntijan työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin. Työterveyslaitos.

Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Työelämän tutkimus, 35(3).

Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. Brik Impact Oy.

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). Jousto-opas – Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. Haettu 09.10.2025 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). Työolobarometri 2024: Työelämän muutokset ja työn kuormittavuus. Valtioneuvoston julkaisu. ISBN 978-952-327-686-4. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-686-4>. Tre Haettu 28.10.2025

Työturvallisuuskeskus (TTK). (2022). *Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

Työturvallisuuskeskus. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Haettu 16.10.2025. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/tieto-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/>

Työturvallisuuskeskus. Sinunkin työsi on aivotyötä – kognitiivinen ergonomia tukee työhyvinvointia. Haettu 16.10.2025. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Sinunkin-tyosi-on-aivotyö-ta-kognitiivinen-ergonomia-tukee-työhyvinvointia.pdf>

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. (2016). Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Haettu 09.10.2025 <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasina-ajanhallinnan-opas.pdf>

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2020). Aika on yhteistä, vastuu sen käytöstä jaettua – ajanhallinnan verkkovalmennuksen arviointi. Työelämän tutkimus, 18(3). <https://doi.org/10.37455/tt.91531>

Julkunen, R. (2008). Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Vastapaino. <https://www.vastapaino.fi/kirjat/uuden-tyon-paradoksit/> (e-kirja saatavissa kirjastojen kautta; ISBN 978-951-768-218-3) Haettu 28.10.2025

Kettunen, P. (2021). Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Gaudeamus. <https://www.gaudeamus.fi/tyontekijan-osallisuus/> Haettu 28.10.2025

Koivunen, T., Sippola, M., & Melin, H. (toim.). (2023). Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Gaudeamus. <https://www.gaudeamus.fi/tyo-elaa/> Haettu 28.10.2025

Ojala, S., & Pyöriä, P. (toim.). (2020). Pirstoutuvatko työurat. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1553-7> Haettu 28.10.2025

Pyöriä, P. (toim.). (2017). Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. <https://www.gaudeamus.fi/tyoelaman-myytit-ja-todellisuus/> Haettu 9.10.2025

Tilastokeskus. (2024). Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2023. Helsinki: Tilastokeskus. <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e> Tilastokeskus Haettu 9.10.2025

III Kestävä ja turvallinen työyhteisö

Psykologisen turvallisuuden hyödyt työyhteisön motivaatioon ja sitoutumiseen

Jessica Kiviharju & Katarina Lensu

Johdanto

Työelämän tutkijat ovat alkaneet viime vuosina korostaa tarvetta inhimillisemmän työkulttuuriin. Puhutaan empatian ja keskustelun tärkeydestä ja muistutetaan, että hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavimpia työntekijöitä. Työelämässä on käynnissä useita muutosprosesseja, esimerkiksi työn muodot ja organisointi muuttuvat, työn järjestely, johtajuus, työ käsitteenä muuttuu (Koivunen, Sippola, Melin, 2023, luku 1). Työelämä mullistuu ja muuttuu kovaa vauhtia mm. uusien teknologioiden kuten tekoälyn hyödyntämisen myötä. Maailman taloudellinen tilanne on haastanut jo useamman vuoden ajan ja monessa organisaatiossa erilaiset epävarmuudet tai uhat saattavat vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen. Kilpailu parhaista työntekijöistäkin on kovaa. Nyt jos koskaan on organisaatioiden korkea aika tarkastella sisäisesti omia toimintamalleja ja organisaatiokulttuuria, jotta voivat sekä selvitä kovassa kilpailussa että voittaa muut kilpailijat. Turvallisuus on tunne, joka sitovat työntekijöitä työyhteisöön. Psykologinen turvallisuus on myös olennainen osa luovuuden, innovatiivisen ajattelun sekä sisäisen motivaation kannalta (Koivisto, Rahko ja Yliollitervo, 2023).

Koemme psykologisen turvallisuuden käsitteen merkityksen korostuvan nyt ja lähitulevaisuudessa ja näemme psykologisen turvallisuuden tunteen luomisen organisaatioissa olevan yksi vuoden 2025 merkittävimmistä työn trendeistä. Vaikka psykologisen turvallisuuden hyötyjä on tutkimuksien avulla pystytty näyttämään toteen, ja lähtökohtaisesti voisi ajatella jokaisen organisaation haluavan olevan psykologisesti turvallinen, niin käytännössä kuitenkin vielä on paljon tehtävää. Artikkelissa syvennymme tarkemmin psykologisen turvallisuuden merkitykseen kaupan alalla. Menestykseen tarvitaan koko työyhteisön panos ja osallistaminen, nyt ja tulevaisuudessa ei pärjätä enää ylhäältä alaspäin johtamisella vaan arvostava, läsnä oleva ja valmentava johtaminen ovat avaintekijöitä. Perustana näiden toteutumiseen pidämme tärkeänä, että työyhteisössä vallitsee psykologisesti turvallinen työympäristö. Psykologisen turvallisuuden tärkeyden ymmärtäminen ja sen vieminen osaksi työyhteisön arkea on pitkä prosessi, jossa vaaditaan vahvaa yhteistä tahtotilaa ja tuettua toimintaa, jotta tavoitteeseen päästään.

Psykologisen turvallisuuden taustaa

Organisaation ja ihmisten kehittäminen on ollut psykologien tutkimusten kohteena jo pitkään. Esimerkiksi psykologi Edgar Schein ja Warren Bennis alkoivat tutkia organisaatioiden ilmapiiriä ja ryhmädynamiikkaa 1960-luvulla (Toivonen, Yli-Kaitala, 2021, s. 30) Professori Amy Edmondson on kehittänyt psykologisen turvallisuuden käsitettä edelleen aina 1980-luvulta lähtien. Edmondson nähdään yleisesti psykologisen turvallisuuden -termin luoja. Edmondson julkaisi vuonna 1999 artikkelin Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, jossa on määritelty psykologinen turvallisuus ensimmäistä kertaa siten, kuin se nykyään tunnetaan (Edmondson, 1999).

Vaikka psykologista turvallisuutta on tutkittu useita vuosikymmeniä ja käsite on ollut akateemisesti tunnettu, vasta Googlen Aristoteles -tutkimus toi käsitteen 2010-luvulla isommin esille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tehokkaiden tiimien salaisuuksia Googlella. Tutkimuksen keskeisiä havaintoja oli mm. tehokkaimmin toimivissa tiimeissä jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi ottaessaan riskejä, he pystyvät luottamaan siihen, ettei kukaan tiimissä nolaa tai rankaise ketään virheen myöntämisestä, kysymysten kysymisestä tai uuden idean esille tuomisesta (Google).

Suomessa työelämän tutkimukset ovat monipuolistuneet ja vasta 1980-luvulla, jolloin tutkimuksia pyrittiin kytkemään aktiivisemmin osaksi työelämän ja myös yksittäisten organisaatioiden kehittämistä. Tutkimuksia on tehty mm. Työelämän toimintasuunnista, työelämän vuorovaikutteista, työorganisaatioiden kehittämisestä (Koivunen, Sippola, Merin, 2023, luku 2).

Psykologinen turvallisuus nähdään yleisesti käsityksenä siitä, että työyhteisössä voi ottaa henkilökohtaisia riskejä ja olla oma itsensä. Tällaisessa työympäristössä jokaisella on mahdollisuus jakaa ideoita ja ajatuksia, esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja, tuoda esiin huolia, pyytää apua ja erityisen tärkeää, myöntää virheitä ilman pelkoa siitä, että tulee sivuutetuksi, vähätellyksi, nolatuksi tai rangaistuksi (Työterveyslaitos, 2021).

Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työyhteisössä sallitaan kaikki ja ollaan vain mukavia ja kohteliaita toisille. Edmondson kuvailee psykologisen turvallisuuden poistavan ”jarrut”, jotka estävät ihmisiä saavuttamasta mahdollisen. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä luo perustan oppimisen edistämiseksi sekä ehkäistävissä olevien epäonnistumisten välttämiseksi. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voidaan asettaa korkeat tavoitteet, jossa tuetaan ja mahdollisesta niiden saavuttaminen (Edmondson, 2018).

Psykologisen turvallisen tutkitut hyödyt

Psykologista turvallisuutta ei olla Suomessa tutkittu hirveän pitkään. Ensimmäinen Työolotutkimus toteutettiin väestötasolla vasta vuonna 2018. (Työterveyslaitos, n.d.) Nykypäivänä on onneksi yleisempää, että Työolotutkimuksia toteutetaan työpaikoilla ja työntekijöiden työhyvinvointia mitataan ja seurataan.

Tämän päivän työelämässä vastuualueet, ryhmät ja projektit muuttuvat nopeasti. Työntekijöiden on omaksuttava uusia tehtäviä ja liityttävä uusiin tiimeihin usein lyhyellä valmistautumisajalla. Tämä jättää vain vähän aikaa luottamuksen rakentamiselle ja toisten työskentelytapojen oppimiselle. Lisäksi työ on yhä useammin yli tiimi- ja osastorajojen tapahtuvaa yhteistyötä, jossa myös asiakkaat voivat vaihtua tiheästi. (Työterveyslaitos, n.d.)

Otan tähän väliin tarkasteluun jatkuvan oppimisen käsitteen. Nykypäivän työelämä edellyttää, että työntekijät pysyvät mukana muutoksessa ja omaksuvat uutta tietoa nopeassa tahdissa. Juuri tästä syystä jatkuva oppiminen kytkeytyy mielestäni suoraan psykologiseen turvallisuuteen ja sitoutumiseen. Ilman turvallista ilmapiiriä uuden oppiminen voi tuntua kuormittavalta ja jopa uhkaavalta, kun taas turvallinen työyhteisö kannustaa kokeilemaan, kysymään ja kehittämään omaa osaamista. Kun työntekijä kokee, että oppiminen on sallittua ja että häntä tuetaan muutoksissa, hänen on myös helpompi sitoutua työyhteisön tavoitteisiin ja nähdä itsensä osana sen tulevaisuutta.

Tutkimusten mukaan lapset oppivat heikommin silloin, kun he ovat surun, kiihtymyksen tai vihan vallassa. Vastaavasti myönteiset oppimiskokemukset tukevat hyvää oloa. Kun lapset onnistuvat ja kokevat olevansa osaavia, heidän mielialansa paranee ja he tuntevat iloa, ylpeyttä ja rauhaa. Tutkimusnäyttö osoittaa, että psyykinen hyvinvointi ja oppiminen vaikuttavat toisiinsa. (Ahtola, 2017, luku Psyykinen hyvinvointi ja oppiminen kuuluvat yhteen.)

Kun ajattelen psykologisen turvallisuuden ilmiötä työelämässä, huomaan yhtymäkohdan siihen, miten tunneilmasto vaikuttaa oppimiseen jo varhaisessa iässä. Vaikka työelämä ja koulumaailma ovat erilaisia ympäristöjä, molempia yhdistää se, että ihminen tarvitsee perusturvaa pystyäkseen oppimaan ja kehittymään. Tämä rinnastus auttaa ymmärtämään, miksi psykologinen turvallisuus on niin merkittävä teema myös organisaatioissa, ilman sitä on vaikea ottaa vastaan uutta tietoa, kyseenalaistaa totuttuja tapoja tai tuoda avoimesti esiin omia ajatuksia.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti tiimin vuorovaikutukseen ja toimintaan monin tavoin. Vaikutuksen näkee konkreettisesti tiimin jäsenten keskuudessa, sillä silloin he kokevat pystyvänsä puhumaan avoimesti

onnistumisista ja epäonnistumisista. Kokemuksia jaetaan luontevasti, mikä tukee jatkuvaa oppimista ja yhteistä kehittymistä. Tällainen ilmapiiri kannustaa myös kokeiluihin, innovaatioihin ja hallittuihin riskinottoihin, sillä virheistä ei rangaista vaan niistä opitaan. Psykologinen turvallisuus heijastuu myönteisesti tiimin kykyyn omaksua uusia toimintatapoja ja teknologioita, ja se lisää työtyytyväisyyttä sekä vahvistaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Lopulta se näkyy tiimin tehokkuuden ja toiminnan laadun parantumisena. (Työterveyslaitos, n.d.) Kun tarkastelee psykologisen turvallisuuden vaikutuksia tiimitasolla, huomaa, että kyse ei ole vain yksilön kokemuksista, vaan rakenteista ja yhteisestä toimintakulttuurista. Tämä tekee ilmiöstä erityisen tärkeän myös organisaation näkökulmasta. Jos työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi, se näkyy nopeasti tiimin tavassa toimia: vuorovaikutus on avointa, kokeiluja uskalletaan tehdä ja uutta opitaan tehokkaammin. Pohdin usein, että juuri nämä tekijät ovat niitä, joita organisaatiot käytännössä tavoittelevat, mutta joita ei voi saavuttaa pelkästään ohjeilla tai prosesseilla, vaan aidolla kulttuurilla, joka rakentuu ihmisten välille.

Tutkimuksissa on havaittu, että matala ja joustava organisaatorakenne edistää psykologisen turvallisuuden syntymistä paremmin kuin tiukasti hierarkkinen malli. Psykologisesti turallisessa ympäristössä voidaan käydä rakentavia keskusteluja myös silloin, kun näkemykset eroavat toisistaan, ja erilaiset mielipiteet sekä ristiriidat voidaan nähdä oppimisen lähteinä. Psykologinen turvallisuus liittyy läheisesti luottamukseen, mutta ne eivät ole sama asia: luottamus kohdistuu yksilöiden välisiin suhteisiin, kun taas psykologinen turvallisuus perustuu siihen, millaiseksi ihminen kokee koko ryhmän toimintatavat ja yhteiset normit. (Työterveyslaitos, n.d.)

Lisäksi organisaation rakenteella näyttää olevan merkittävä rooli siinä, miten helposti psykologinen turvallisuus pääsee syntymään. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten organisaatiot voivat tukea avointa ilmapiiriä tilanteessa, jossa muutosta tapahtuu jatkuvasti ja ryhmät elävät niin nopeasti. Omasta näkökulmastani juuri tässä kohtaa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu: kun työn rytmi kiihtyy ja muutoksia tulee nopealla tahdilla, turvallinen toimintaympäristö toimii eräänlaisena vakaana perustana, jonka varassa työntekijät voivat liikkua ketterämmin ja sopeutua uudelleen muotoutuviin työyhteisöihin.

Psykologisen turvallisuuden puuttumisen riskit

Olemme tähän asti artikkelissamme tuoneet esiin psykologisen turvallisuuden tutkittuja hyötyjä erityisesti motivaation ja sitouttamisen näkökulmasta. Työyhteisön psykologinen turvallisuus nähdään yleisesti vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen ja organisaation menestykseen. "Psykologisesti turallisessa ympäristössä työntekijät ovat motivoituneempia,

sitoutuneempia ja heidän kykynsä innovoida on parempi.” (Kallio, Laitinen, 2024). No entäpä, jos työyhteisö ei ole psykologisesti turvallinen? Työelämän olevan jatkuvassa murroksessa, kaupan alan organisaatioilla voi olla kauas kantoisia ja kalliita seurauksia, jos työyhteisössä ei uskalleta muuttaa tai kyseenalaistaa vanhoja totuttuja tapoja väistämättömässä työelämän muutoksessa. Työyhteisö, jossa ei uskalleta tuoda esiin omia ajatuksia, kysymyksiä, ideoita tai raportoida virheistä voi heikentää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista.

Koivunen, Sippola, Merin näkevät 2020-luvulla olevan edelleen samanlaisia ongelmia, joita on pyritty viime vuosikymmeniä jo tutkimaan ja kehittämään, kuten työprossien sujumattomuus, työn järjestämisen puutteet, työntekijöiden työhyvinvoinnin puutteet ja tuottavuuden riittämättömyys. Näiden asioiden taustasyyt ovat usein samankaltaiset, kuten johto ei kuuntele henkilökuntaa, työntekijät eivät ole motivoituneita tai työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa on säröjä (Koivunen, Sippola, Merin, 2023, luku 2).

Konkreettisia riskejä kaupan alalla ovat työntekijöiden lyhyet työsuhteet. Työntekijöillä on mahdollisuus valita työpaikka, jossa on hyvä olla. Lyhyt työsuhde sekä uusien työntekijöiden rekrytointi maksaa yritykselle rahan lisäksi paljon voimavaroja muista prosesseista. Psykologisesti turvattomassa työyhteisössä on iso riski hukata potentiaalia, jos henkilöstö ei uskalla tai koe olevan mahdollista jakaa omia ideoita tai kehitysehdotuksia. Myös mahdollinen pelko kertoa omista virheistä vaikuttaa monella tapaa sekä henkilön omaan hyvinvointiin ja sitoutumiseen että yrityksen toimintaan. Kuvitellaan tilanne, jossa työntekijä on esimerkiksi laittanut päivämäärältään uusimmat tuotteet ensimmäiseksi esille ja vanhimmat viimeiseksi. Työntekijä huomaa virheensä, muttei uskalla tuoda asiaa esille, sillä henkilökohtaisena riskinä on saada esihenkilöltä huono vastaanotto (huonosti annettu palaute, nolaaminen, tiuskiminen, ns. silmätikuksi joutuminen) asian suhteen. Lopulta tuotteet menevät hävikkiin.

Kaupan ala

Kaupan alalla työ on monipuolista ja usein hyvin nopeatempoista. Työtehtäviin kuuluvat esimerkiksi varastointi, hyllytys, asiakaspalvelu ja kassatyö. Tulevaisuudessa kaupanalalla tullaan entistä useammin tekemään myös digitaalisia ja teknologiapainotteisia tehtäviä. Tälle alalle on tyypillistä se, että työympäristössä voi olla merkittäviä kuormitustekijöitä. Työturvallisuuskeskuksen mukaan kaupan alalla tyypillisiä haasteita ovat fyysisesti kuormittavat työasennot, tapaturmariski, yötyö sekä asiakaskohtaamisten aiheuttama henkinen rasitus. Lisäksi myös lämpötilan vaihtelut, veto ja melu voivat heikentää työolosuhteita. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Henkilöstön vaihtuvuus on kaupan alalla merkittävä ilmiö. Tilastojen mukaan työntekijöiden vaihtuvuus on ollut huomattavaa, erityisesti vähittäiskaupassa. Tämä johtuu osittain siitä, että ala työllistää paljon nuoria ja osa-aikaisia, kuten opiskelijoita. Digitalisaatio muuttaa kaupan alan työnkuvaa radikaalisti. Robotit, itsepalvelukassat ja digitaaliset järjestelmät yleistyvät, mikä nostaa työn osaamis- ja vaatimustasoa. Rutiinitehtävien osuus voi vähentyä, mutta monipuolisempi palveluosaaminen ja asiakaskohtaamisten hoitaminen korostuvat entistä enemmän. Kokonaisuudessaan kaupan alan työ vaatii joustavuutta, hyvää asiakaspalvelutaitoa ja kykyä omaksua uusia teknologioita. Nopeat vaihtelut työympäristössä ja henkilöstössä tekevät tehtävistä haasteellisia, mutta myös mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla on runsaasti. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Vähittäiskauppa on monelle ensimmäinen kosketus työelämään, ja juuri siksi sen merkitys työntekijäkokemuksen rakentajana on suuri. Ensimmäinen työpaikka voi jättää vahvan muistijäljen siitä, millaista työelämä on: joko kannustavan ja innostavan tai toisaalta kuormittavan ja etäännyttävän. Tässä vaiheessa työnantajamaie korostuu. Yritykselle on ratkaisevan tärkeää, millaista palautetta lähtevä työntekijä kertoo eteenpäin. Suosittelisiko hän työpaikkaa ystävilleen? Kertoisiko hän kokemuksistaan positiiviseen sävyyn vai varoittavasti? Näihin vaikuttavat erityisesti perehdytys, työyhteisön tuki, esihenkilötyö sekä kokemus arvostuksesta. Kaikkia näitä tekijöitä yhdistää se, että organisaatiolla on suora vaikutusmahdollisuus niihin kaikkiin. Yritykselle on kiistaton etu, jos sillä on maine paikkana, jonne halutaan töihin ja jossa työntekijät kokevat tulevansa kohdelluiksi hyvin.

Tämä herättää myös laajemman kysymyksen: voisiko vähittäiskauppa olla muutakin kuin väliaikainen työ nuoruuden ja ”oikean” uran välissä? Voisiko se olla se elinikäinen työpaikka – paikka, jonne ei vain tulla hetkeksi, vaan jäädään rakentamaan uraa? Ala tarjoaa monipuolisia tehtäviä, etenemismahdollisuuksia ja kasvavaa tarvetta digitaalisen osaamisen kehittämiseen. Silti usein ajatellaan, että vähittäiskauppa on vain ponnahduslauta. Jos alan organisaatiot pystyisivät vahvistamaan työn merkityksellisyyttä, tarjoamaan selkeitä urapolkuja ja panostamaan työntekijöiden kokemukseen koko työsuhteen ajan, voisi vähittäiskaupan rooli työurien rakentajana muuttua. Ehkä tulevaisuudessa se ei olekaan vain se paikka, josta lähdetään, vaan se, johon halutaan jäädä.

Johtopäätökset

Työelämän kehittäjänä on tärkeä ymmärtää, että työelämä on jatkuvan muutoksen alla. Uskallamme todeta, että turvallinen työyhteisö muuttuu yhdessä. Voisi sanoa, että muutos on jatkuvaa, mutta ei se silti ole välttämättä helppoa tai että siitä innostuttaisiin. Onkin tärkeää, että työyhteisön kehittäjä ymmärtää

ihmisten erilaiset ajattelutavat ja motivaatiotekijät. Koivisto, Rahko ja Yliollitervo kuvaavatkin olevan tärkeää ymmärtää, että ihmiset kokevat työyhteisön muutokset hyvin eri tavalla. "Haastavaa ja samalla kiehtovaa psykologisessa turvallisuudessa on se, että se on tunne. Sitä ei voi käskyttää eikä sopia. Psykologinen turvallisuus pitää tehdä (Koivisto, Rahko ja Yliollitervo, 2023).

Monet työyhteisöt hyötyisivät työyhteisön kehittäjän avusta psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Psykologisesti turvallinen työyhteisö ei ole vain päätettävissä oleva asia, vaan sen edistämiseksi vaaditaan sekä johdon sitoutumista tavoitteen saavuttamiseksi että koko työyhteisön jäsenten osallistaminen. Opiteita tapoja ja tai henkilökohtaisia näkemyksiä ei voida muuttaa hetkessä, mutta strateginen päätös askeleen ottamisesta oikeaan suuntaan on kaiken alku. Esihenkilön rooli psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi on merkittävä, joten näemme, että esihenkilöiden valmennukset ja sparraukset olisivat tehokkaita keinoja vahvistamaan organisaation kulttuurin viemistä kohti psykologisesti turvallisempaa ympäristöä. Todettakoon, että mikään ei estä koko työyhteisön valmentamista ja kouluttamista, päinvastoin, valmennukset ja koulutukset vain ovat sisällöltään hieman erilaisia.

Psykologista turvallisuutta on hyvä myös pyrkiä mittaamaan erilaisin mittarein, kuten esimerkiksi säännöllisillä työtyytyväisyyskyselyillä. Kyselyt eivät kuitenkaan poista kommunikaation tärkeyttä, jonka uskomme olevan avaintekijä psykolgoisen turvallisuuden kannalta. Avoin, läpinäkyvä viestintä, palautteen antamisen ja vastaanottamisen mahdollisuus, kahdenkeskeisiin keskusteluihin panostaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen lisäävät psykologisen turvallisuuden tunnetta parhaiten. Nämä ovat asioita, joita tulisi tehdä jokapäiväisessä arjessa. Lisättäköön, ettei riitä, että tehdään, vaan syytä panostaa siihen, miten ne toteutuvat. Esimerkiksi keskustellaanko vain siksi, että sovittu että keskustellaan enemmän, vai onko keskustelu pidetty oikeista syistä. Aito läsnäolo, kuuntelu, asioiden perustelu ja toisen näkemyksen huomioon ottaminen, sekä sovituista asioista kiinnipitäminen ja luottamuksen arvoisena oleminen ovat niitä pieniä puroja, joista rakentuu turvallisuus. Ilman näitä koemme psykologisen turvallisuuden saavuttamisen olevan mahdotonta.

Lähteet

Ahtola, A. (2017). *Psyykkinen hyvinvointi ja oppiminen*. Santalahti kustannus.

Edmondson, Amy 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Johnson graduate school of management, Cornell university. Pdf-tiedosto. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. Viitattu 12.11.2025.

Edmondson, Amy 2018. How fearless organizations succeed. Strategy and business. <https://www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed> . Viitattu 13.11.2025.

Google reWork (n.d.). Understand team effectiveness. <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>. Viitattu 12.11.2025.

Kallio Pauli & Laitinen Marko. 2024. Psykologinen turvallisuus vahvistaa organisaation menestymistä. Itä-Suomen Yliopisto. <https://blogs.uef.fi/jatkuvaoppiminen/2024/03/20/psykologinen-turvallisuus-vahvistaa-organisaation-menestymista/> . Viitattu 13.11.2025

Koivisto Virpi, Rahko Hanna & Yliollitervo Johanna. 2023. Turvallinen yhteisö osallistaa ja muuttuu yhdessä. Jyväskylän yliopisto. <https://www.jyu.fi/fi/blogikirjoitus/turvallinen-yhteiso-osallistaa-ja-muuttuu-yhdessa>. Viitattu 13.11.2025.

Koivunen Tuija, Sippola Markku & Melin Harri (toim.) 2023. Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus. (e-kirja).

Toivanen Minna & Yli-Kaitala Kirsi 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Tulevaisuuden työelämäopas. Työn tuuli. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika 1/2021. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29. Viitattu 12.11.2025.

Työterveyslaitos. (n.d.). Mitä on psykologinen turvallisuus? [Video]. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-on-psykologinen-turvallisuus>

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä -psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-12/Pelotta%20t%C3%B6issa%20E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf> . Viitattu 12.11.2025

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Kaupan ala*. Haettu 16.11.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/kaupan-ala/>

Kestävä työelämä alkaa hyvinvoivasta työntekijästä

Jaana Ellilä-Oluwole, Vilma Heikkinen & Satu Kärki

Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia tulevaisuuden työn keskeisenä trendinä yksilön ja yhteisön näkökulmista. Työntekijän hyvinvointi on noussut yhdeksi tärkeimmistä kestävä työelämän edellytyksistä, sillä se vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen, sitoutumiseen ja organisaatioiden toimintakykyyn. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, kykenee oppimaan uutta ja edistää työyhteisön positiivista ilmapiiriä, kun taas kuormittuminen ja uupumus heikentävät sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia.

Artikkelin tavoitteena on pohtia, miten työntekijän hyvinvointi kytkeytyy kestävä työelämän rakentamiseen ja millaisia konkreettisia kehittämistarpeita tämä trendi synnyttää työyhteisöihin ja organisaatioihin. Samalla tarkastellaan, millaista osaamista tulevaisuuden työelämä edellyttää kehittäjiltä, jotka toimivat hyvinvoinnin ja kestävä kasvun edistäjinä. Keskeistä on ymmärtää, että työntekijän hyvinvointi ei ole vain yksilön vastuulla, vaan yhteinen päämäärä, joka rakentuu arjen vuorovaikutuksesta, johtamisesta ja yhteisöllisistä rakenteista.

Työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi tulevaisuuden trendinä

Työterveyslaitoksen raportin *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla* mukaan tulevaisuuden työelämää muovaavat useat globaalit muutosvoimat, kuten teknologinen kehitys, väestön monimuotoistuminen ja ikääntyminen, ilmastonmuutoksen vaikutukset sekä ajattelu- ja toimintatapojen murros. Näiden muutosten keskellä työntekijän hyvinvoinnissa korostuu kokonaisvaltainen hyvinvointi, jossa yhdistyvät fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus.

Työn merkitys työntekijän elämässä on muuttumassa, sillä työ ei ole enää pelkästään elannon lähde, vaan liittyy yhä vahvemmin identiteettiin, itsensä toteuttamiseen ja merkityksellisyyden kokemukseen (Työterveyslaitos, 2020). Samallatyöntekijännäkökulmastatulevaisuudentyöelämänäyttäytyentistämoni-

mutkaisempana ja nopeatempoisempana. Monet kokevat elämän ”ylikuumen-
tuvan”, kun työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät digitalisaation ja etätöiden yleis-
tymisen myötä. Teknologia tekee työnteosta ajasta ja paikasta riippumatonta,
jolloin työ kulkee helposti mukana kotiin ja vapaa-ajalle. Tämä jatkuvan saavu-
tettavuuden ja läsnäolon tila voi heikentää palautumista sekä lisätä psyykkistä
kuormitusta, ellei työn ja muun elämän välistä rajaa opita tietoisesti erottamaan
(Työterveyslaitos, 2020).

Korona-aika tarjosi konkreettisen esimerkin tästä ilmiöstä. Etätö mahdollisti
työn tekemisen joustavasti, mutta rajojen hämärtyminen vaikutti monien työn-
tekijöiden arkeen ja hyvinvointiin. Samalla pandemia havainnollisti raportin ker-
tomusta siitä, kuinka tärkeää on kehittää keinoja työssä jaksamisen ja palautu-
misen tukemiseksi.

Raportissa korostetaan periaatetta ”*kaikilta vaaditaan, mutta ketään ei jätetä
yksin*” (Työterveyslaitos, 2020). Työntekijän näkökulmasta periaate kuvastaa
tulevaisuuden työn eetosta: vaikka yksilön vastuu omasta työkyvystään ja hy-
vinvoinnistaan kasvaa, sen rinnalla tarvitaan toimivia yhteisöllisiä rakenteita ja
tukea. Työorganisaatioiden rooli muuttuu kohti oppivia ja osallistavia yhteisöjä,
joissa työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja tarpeellisiksi. Tämä ko-
rosta sitä, että yksilön hyvinvointi ja yhteisön toimintakyky ovat tiiviisti kytkök-
sissä toisiinsa.

Tulevaisuuden trendinä työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakentuu
seuraavista periaatteista:

- **Kokonaisvaltainen hyvinvointi:** Psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen
ulottuvuuden yhdistäminen muodostaa hyvinvoinnin perustan.
- **Työn merkitys:** Työ nivoutuu yhä vahvemmin yksilön identiteettiin, itsensä
toteuttamiseen ja merkityksellisuuden kokemukseen.
- **Työn ja vapaa-ajan rajojen hallinta:** Digitalisaation ja etätöiden myötä rajojen
tietoinen erottaminen on olennaista palautumisen turvaamiseksi.
- **Yhteisöllisyys:** Työyhteisö tukee yksilöitä ja korostaa yhteistyöhön
perustuvia suhteita, joissa jokainen voi osallistua, oppia ja vaikuttaa.
- **Hyvinvoinnin ja yhteisön kytkös:** Yksilön hyvinvointi ja yhteisön
toimintakyky ovat tiiviisti kytkeytyneet toisiinsa.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi yksilön näkökulmasta

Tulevaisuuden työelämä tulee haastamaan yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin monin tavoin. Jo nyt on riskinä, että yksilötasolla elämään haalitaan liikaa sisältöä ja työ on vain yksi osa tätä ylipursuavaa yhtälöä. Riski ylikuormittua kasvaa ja työ muuttuu osaksi jatkuvaa suorittamista, jolloin ennaltaehkäisevän synkronoinnin ja priorisoinnin tarve korostuu. Yksilön hyvinvoinnin kannalta oleellista on kyky rajata, rytmittää ja palautua. Globaalit uhat ja ennakoimattomat muutokset vaativat yksilöltä muutosvalmiutta, mutta myös työyhteisöiltä psykologisen turvallisuuden rakentamista. Työ ei enää ole irrallinen saareke, vaan osa verkottunutta elämää, jossa sidoksisuus – suhteet, roolit ja yhteisöt – vaikuttaa siihen, miten työhyvinvointia johdetaan ja koetaan. Moninaistuvat työurat ja muuttuvat osaamistarpeet edellyttävät joustavuutta ja uudistumiskykyä, jota jokainen voi rakentaa ennakoiden. Työsuhteiden vaihtuvuus ja monimuotoisuus vaatii yksilöltä myös työllistymiskykyä eli kykyä sopeutua työelämän muutoksiin ylläpitämällä tai hankkimalla tietoja, taitoja ja ominaisuuksia, joita tulevat työnantajat haluavat. Uuden oppimisen ei pitäisi olla kuormittava vaatimus, vaan osa kestäväää työelämää, jossa tukirakenteet ja toimintamallit suojaavat yksilöä psyykkiseltä ylikuormitukselta. Tässä korostuu ajattelun muutos, jota Työterveyslaitos (2023) kuvaa siirtymänä yksilökeskeisestä jaksamisen hallinnasta kohti yhteisöllistä, merkityksellistä ja luottamukseen perustuvaa työelämää. Kokonaisvaltainen hyvinvointi ei synny yksin yksilön valinnoista, vaan yhteisöjen, rakenteiden ja organisaatioiden työkalut tuella. Se vaatii tilaa ja mahdollisuuksia olla enemmän kuin suorittaja – olla ihminen, joka saa kasvaa, vaikuttaa ja voida hyvin.

Muuttuvassa työelämässä on mahdollisuuksia yksilön kokeman hyvinvoinnin parantamiseksi, mutta myös haasteita. Tulevaisuuden työelämätaidot eivät ole enää pelkästään teknistä ja ammatillista osaamista, vaan työn tekemisen taitoja eli metataitoja. Metataitoja voidaan pitää tulevaisuuden ”hiljaisina supervoimina”, ne eivät näy ihmisen ansioluettelossa, mutta ne ratkaisevat miten henkilö oppii, vaikuttaa ja ennen kaikkea jaksaa. Oleellista on huomioida, ettei metataitoja voida ulkoistaa digilaitteille, vaan ne vaativat sekä yksilöltä että yhteisöltä reflektiota ja kehittämistä. (Alasoini T. 2021.)

Mitä nämä ”hiljaiset supervoimat” sitten ovat? Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Timo Alasoini kertoo niiden olevan esimerkiksi; medialukutaito, kyky verkostoitua, kyky sosiaaliseen vuorovaikutukseen, resilienssi - joustavuus ja ennakointikyky, itsensä johtamisen kyky, kokonaisuuksien hahmottamisen kyky, luovuus, eettinen ajattelu, empatia, ajanhallinta ja palautumisen taidot. Alasoini puhuu metataitojen olevan ylemmän tason taitoja, jotka mahdollistavat ja ohjaavat muiden taitojen käyttöä työelämässä. Metataidoilla on huomattava yhteys yksilön työkyvyn ylläpitämiseen sekä hyvinvointiin. Näin ne vaikuttavat myös yksilön kokemaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Alasoini T. 2021.)

Otan vapauden käyttäen metataidoista termiä ”käyttäjärjestelmä”. Se kuvaa yksilön henkilökohtaista taipumusta ja kykyä kokea asioita sekä reagoida niihin. Tämä sisäinen käyttäjärjestelmä ohjaa sitä, miten ihminen oppii, toimii ja kehittyy. Se vaikuttaa moniin henkilökohtaisiin taitoihin, kuten vuorovaikutukseen, itsesäätelyyn ja reflektointiin. Taitoja voi aina kehittää, ja niiden kehittäminen vaikuttaa suoraan työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Medialukutaito ja digitaidot yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukena

Työelämän muutoksessa medialukutaito ja digitaidot ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön kokemaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Digitalisoituvassa työelämässä digitaidot eivät ole vain teknisiä valmiuksia. Koivunen, Sippola ja Melin (2023) kuvaavat työelämän murrosta moniulotteisena ilmiönä, jossa teknologinen kehitys, itseohjautuvuuden vaatimukset ja jatkuva oppiminen luovat uudenlaista kuormitusta. Työntekijän on kyettävä toimimaan digitaalisissa ympäristöissä, jossa työtehtävät, viestintä ja oppiminen tapahtuvat yhä enemmän verkossa. Medialukutaito ei ole enää pelkkää tiedon hakua vaan se on kykyä erottaa olennainen epäolennaisesta, suojata omaa hyvinvointiaan digikuormitukselta, tunnistaa, milloin teknologia palvelee ihmistä ja se, milloin ihminen alkaa palvella teknologiaa.

Työterveyslaitoksen (2021) raportti *Hyvinvointia työstä 2030* korostaa, että työkyvyn ylläpito edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja. Digitaidot liittyvät yhä enemmän itsesäätelyyn: ajankäytön hallintaan, kuormituksen rajaamiseen ja tasapainon löytämiseen työn ja vapaa-ajan välillä.

Itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden, reflektion merkitys yksilön resilienssille ja hyvinvoinnille

Itsensä johtamisen kyky, reflektio, itseohjautuvuus ja resilienssi ovat keskeisiä taitoja, jotka vaikuttavat työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin – ei vain työssä jaksamiseen, vaan myös psyykkiseen, sosiaaliseen ja emotionaaliseen tasapainoon. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan hyvinvointi rakentuu hallinnan tunteesta, merkityksellisyydestä ja yhteydestä toisiin. Reflektio auttaa tunnistamaan omat tarpeet ja rajat, itseohjautuvuus vahvistaa autonomiaa, ja resilienssi tukee palautumista ja sopeutumista.

Kun nämä taidot kehittyvät, työntekijä kykenee rakentamaan arkea, jossa työ ei ainoastaan kuormita vaan myös antaa. Itseohjautuvuus ei ole pelkkä tehokkuuden väline, vaan hyvinvoinnin suoja: kyky rytmittää työtä, asettaa rajoja ja

johtaa omaa ajankäyttöä ehkäisee uupumusta ja tukee palautumista. Se edellyttää itsetuntemusta – ymmärrystä omista voimavaroista, rajoista ja tarpeista – ja toimii samalla eettisenä taitona, jossa yksilö neuvottelee paikastaan työelämän vaatimusten keskellä.

Reflektio, eli oman toiminnan ja kokemusten tietoinen tarkastelu, tukee sekä itsensä johtamista että resilienssin kehittymistä. Heiskanen, Syvänen ja Rissanen (2019) korostavat, että työntekijän kyky pysähtyä, arvioida ja suunnata uudelleen on keskeinen taito jatkuvassa työelämän murroksessa.

Vuorovaikutus ja dialogisuus yksilön hyvinvoinnin tukena

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-raportti korostaa, että tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista ajattelua, jossa vuorovaikutus ja dialogisuus ovat keskeisiä hyvinvoinnin mahdollistajia. Vuorovaikutustaidot ovat tulevaisuuden työelämässä enemmän kuin kommunikaatiota – ne ovat yhteisöjen rakentamisen välineitä. Empatia, kuuntelemisen taito ja dialogisuus luovat psykologista turvallisuutta, joka on hyvinvoinnin edellytys. Kettusen (2021) mukaan työntekijän osallisuus on keskeinen hyvinvoinnin tekijä. Osallisuus ei synny yksin rakenteista, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa – erityisesti dialogisessa kohtaamisessa, jossa yksilö kokee tulevaisuutensa kuulluksi ja nähdyksi. Dialogisuus tukee toimijuutta, joka on edellytys merkityksellisyyden kokemukselle ja psykologiselle turvallisuudelle.

Koivunen, Sippola ja Melin (2023) korostavat, että työelämän eriytyminen ja moninaistuminen vaativat uudenlaista ymmärrystä ja yhteyden rakentamista. Dialoginen vuorovaikutus toimii vastavoimana fragmentoitumiselle – se luo siltoja eri kieliyhteisöjen, sukupuolten, luokka-asemien ja ammatillisten identiteettien välillä. Tämä yhteyden kokemus on olennainen osa yksilön hyvinvointia.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi yhteisön näkökulmasta

Työelämä on 2020-luvulla kokenut voimakkaita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet työn tekemisen tapoihin, työn rytmiin ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työ ei ole enää vain toimeentulon lähde, vaan myös keskeinen osa ihmisen identiteettiä ja elämänhallintaa. Tämän vuoksi työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi – sekä henkinen että fyysinen – on noussut yhdeksi keskeisimmistä työelämän kehittämisen teemoista. Yhä useammin hyvinvointia tarkastellaan yhteisöllisenä ilmiönä, jossa työntekijän jaksaminen, yhteisön ilmapiiri ja organisaation kulttuuri kietoutuvat yhteen.

Koivunen, Sippola ja Melin (2023) toteavat teoksessaan *Työ elää*, että suomalaisessa työelämässä on käynnissä laaja murros, joka haastaa organisaatiot arvioimaan uudelleen työn rakenteita ja johtamiskäytäntöjä. Työn tehostuminen, digitalisaatio ja jatkuva tavoitettavuus ovat muuttaneet työn luonnetta tavalla, joka vaikuttaa suoraan yhteisöjen hyvinvointiin. Tässä kontekstissa kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole enää yksilön oma projekti, vaan yhteinen vastuunkanto työyhteisön ja organisaation tasolla.

Käytännön tasolla osallisuutta tukevat osallistavat johtamiskäytännöt, tiimityöskentely ja avoin viestintä. Nämä tekijät luovat perustan psykologiselle turvallisuudelle, jota Työterveyslaitos (2023) korostaa keskeisenä yhteisöllisen hyvinvoinnin elementtinä. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tarkoittaa, että työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään ja ideoitaan ilman pelkoa arvostelusta tai epäonnistumisesta. Tällainen ilmapiiri rohkaisee avoimuuteen ja edistää yhteisön luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Työhyvinvointi on myös fyysinen kysymys. Yhteisön rakenteet voivat joko edistää tai estää työntekijöiden mahdollisuuksia palautua. Esimerkiksi joustavat työajat, mahdollisuus liikkua työpäivän aikana ja yhteisesti sovitut palautumisen käytännöt tukevat fyysistä hyvinvointia. Kun organisaatio tarjoaa rakenteellisia mahdollisuuksia taukoihin ja kuormituksen säätelyyn, se viestii työntekijöille, että hyvinvointi on aidosti tärkeää, ei vain juhlapuheiden aihe.

Työyhteisön merkitys yksilön henkiselle hyvinvoinnille on huomattava. Heiskanen, Syvänen ja Rissanen (2019) kirjoittavat, että työn muutoksessa on tunnistettavissa tarve rakentaa uudenlaista yhteisöllisyyttä, jossa työntekijöiden väliset suhteet ja vuorovaikutus korvaavat perinteisiä hierarkkisia rakenteita. Tällainen yhteisöllisyys ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoisia toimenpiteitä ja organisaation sitoutumista.

Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa erilaisin käytännöin: säännölliset tiimitapaamiset, yhteiset kehittämissäivät ja epämuodolliset kohtaamiset – myös etätöön ympäristöissä – tukevat yhteisön yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyyden kokemuksella on suora yhteys työn merkityksellisyyteen: kun työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä, hänen työllään on suurempi tarkoitus. Tämä vähentää työuupumuksen riskiä ja lisää työn imua, jota Työolobarometrin (2024) mukaan suomalaiset työntekijät arvostavat yhä enemmän.

Yhteisön näkökulmasta kokonaisvaltainen hyvinvointi liittyy läheisesti myös työelämän kestävyYTEEN. Kestävä työelämä on sellainen, jossa työntekijät voivat toimia pitkällä aikavälillä ilman, että heidän hyvinvointinsa vaarantuu. Tämä tarkoittaa työn rytmittämistä, kuormituksen hallintaa ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työterveyslaitos (2023) esittää, että hyvinvoiva yhteisö on samalla

tuottava yhteisö – työhyvinvointi ei siis ole tuottavuuden vastakohta, vaan sen edellytys.

Kehittämishankkeiden näkökulmasta tämä trendi synnyttää tarpeen uudistaa työhyvinvoinnin johtamista ja sen mittaamista. Pelkkä sairauspoissaolojen seuranta ei enää riitä; tarvitaan laajempia indikaattoreita, jotka mittaavat työn merkityksellisyyttä, osallisuuden kokemusta ja yhteisöllisyyden laatua. Tulevaisuuden työelämän kehittäjät tarvitsevat siten ymmärrystä sekä sosiaalisista että organisatorisista dynamiikoista, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi yhteisön näkökulmasta on yksi työelämän tulevaisuuden keskeisistä trendeistä. Se edellyttää siirtymää yksilökeskeisestä hyvinvointiajattelusta kohti yhteisöllistä ja rakenteellista näkökulmaa, jossa organisaation kulttuuri, johtaminen ja arjen käytännöt tukevat työntekijöiden fyysistä ja henkistä jaksamista. Työelämän kehittäjien rooli on ratkaiseva: heidän on osattava rakentaa yhteisöjä, joissa hyvinvointi on strateginen tavoite ja yhteinen vastuu.

Kun yhteisö toimii aidosti vuorovaikutteisesti ja osallisuutta tukevasti, työntekijöiden hyvinvointi vahvistuu – ja samalla koko organisaation kyky sopeutua muutoksiin paranee. Näin kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole vain yksilön etu, vaan koko työelämän kestävä kehityksen perusta.

Pohdinta

Tulevaisuuden työelämä haastaa perinteiset käsitykset työhyvinvoinnista ja sen edellytyksistä. Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi ei ole enää vain yksilön oma vastuuprojekti, vaan yhä selkeämmin yhteinen tehtävä, joka rakentuu yksilön, yhteisön ja organisaation yhteistyönä. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan tulevaisuuden työelämässä korostuvat inhimillisyys, merkityksellisyys ja osallisuus – nämä muodostavat perustan kestäville ja hyvinvoiville työyhteisöille.

Yksilön näkökulmasta keskeistä on kyky johtaa itseään ja omaa työarkeaan siten, että työ tukee elämän kokonaisuutta, ei kuluta sitä. Itsensä johtamisen, palautumisen ja metataitojen merkitys kasvaa, sillä ne auttavat työntekijää hallitsemaan jatkuvia muutoksia ja säilyttämään tasapainon työn ja muun elämän välillä. Tulevaisuuden työntekijältä odotetaan joustavuutta, mutta samalla on tärkeää, ettei tämä joustavuus muutu rajattomuudeksi. Yksilön hyvinvointi edellyttää tietoisia valintoja, itsetuntemusta ja kykyä asettaa rajoja – taitoja, joita tulee tukea myös organisaation tasolla.

Yhteisön näkökulmasta kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu luottamuksesta, dialogisuudesta ja psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä. Yhteisöjen merkitys korostuu erityisesti etä- ja hybridityön aikakaudella, jolloin työn sosiaalinen ulottuvuus voi helposti jäädä taka-alalle. Hyvinvoiva yhteisö tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden tulla kuulluksi ja nähdyksi, jakaa osaamistaan sekä osallistua työn kehittämiseen. Tällainen osallistava ja arvostava kulttuuri lisää merkityksellisyyden tunnetta ja tukee työn imua, mikä puolestaan vahvistaa koko organisaation resilienssiä ja suorituskkyä.

Pohdinnan kannalta keskeistä on havainto siitä, että yksilön ja yhteisön hyvinvointi ovat toisiinsa kietoutuneita. Yksilön kokemus työn hallinnasta, merkityksellisyydestä ja yhteydestä muihin vaikuttaa suoraan yhteisön ilmapiiriin ja toimintakykyyn. Samoin yhteisön tuki, avoimuus ja johtamisen käytännöt heijastuvat yksilön jaksamiseen ja motivaatioon. Näin ollen kokonaisvaltaista työhyvinvointia ei voida kehittää vain yhdellä tasolla, vaan se vaatii systeemistä näkökulmaa, jossa huomioidaan sekä yksilön että yhteisön tarpeet ja voimavarat.

Tulevaisuuden työelämän kannalta keskeinen haaste on löytää tasapaino tehokkuuden ja inhimillisyyden välillä. Työelämän kehittämisessä on tärkeää tunnistaa, että hyvinvointi ei ole tuottavuuden vastakohta, vaan sen edellytys. Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, vahvistavat samalla innovatiivisuutta, sitoutumista ja työkykyä pitkällä aikavälillä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulevaisuuden kestävä työelämä rakentuu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin varaan. Se edellyttää uudenlaista ajattelua, jossa työn merkitys, yhteisöllisyys ja ihmisyiden arvostaminen nousevat keskiöön. Hyvinvointi ei synny yksin yksilön ponnistelusta, vaan se on jaettu, yhteinen pääoma – koko työelämän elinvoimaisuuden ja kestäväen kehityksen perusta.

Lähteet

Alasoini T. 2021 Työelämän metataidot –mihin niitä tarvitaan? <https://www.ilmarinen.fi/ajankoh-taista/blogit-ja-artikkelit/2021/tyoelaman-metataidot/>. Luettu 12.11.2025

Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) (2019). Mihin työelämä on menossa? Tutkimuk-sen näkökulmia. Tampere University Press.

Kettunen, P. (2021). Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Helsinki: Gaude-amus.

Koivunen, T., Sippola, M. & Melin, H. (toim.) (2023). Työ elää. Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Työolobarometri (2024). Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Työ- ja elinkeinoministe-riö.

Työterveyslaitos (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos (2023). Hyvinvointia työstä 2030 – Suomalaisen työelämän uusi suunta. Työter-veyslaitos.

HUMAK[®]